

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Obchodní plán firmy na základě aktivní marketingové činnosti**

**Company business plan based on active marketing activities**

Jitka Grigarová

Cheb 2012

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „***Obchodní plán firmy na základě aktivní marketingové činnosti***“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne: 4. května 2012

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za cenné připomínky, trpělivou práci a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji firmě ABC s.r.o. (dále jen ABC) za poskytnuté informace a konzultace. A na závěr bych ráda vyjádřila vděčnost své rodině a přátelům za trvalou podporu nejen při studiu.

Úvod.....	7
1. Charakteristika podniku .....	8
1.1 Základní charakteristika.....	8
1.2 Vlastní činnost podniku .....	8
1.3 Organizační struktura a organizační kultura společnosti .....	9
2. Situační analýza .....	10
2.1 Analýza vnějšího prostředí firmy .....	10
2.1.1 Makroanalýza.....	10
2.1.2 Mikroanalýza .....	19
2.2 Analýza vnitřního prostředí firmy (interní) .....	29
2.2.1 Marketingový mix.....	29
2.2.2 Finanční analýza .....	32
2.2.3 Techniky finanční analýzy .....	33
3. SWOT analýza.....	40
3.1 Analýza SWOT společnosti ABC.....	41
4. Obchodní strategie .....	44
5. Marketingová strategie .....	45
6. Návrh obchodního plánu.....	47
6.1 Výběr hodnotících kritérií k vybraným návrhům v oblasti Produktu .....	48
6.2 Hodnocení vybraných návrhů v oblasti Produktu.....	49
6.2.1 Energeticky pasivní domy .....	49
6.2.2 Půjčovna nářadí.....	51
6.2.3 Další návrhy .....	52
6.3 Výběr hodnotících kritérií k vybraným návrhům v oblasti Propagace .....	52
6.4 Hodnocení vybraných návrhů v oblasti Propagace.....	53
6.4.1 Zlepšení webových stránek.....	53
6.4.2 Inzerce v rádiovém vysílání .....	54
6.4.3 Aktivní účast na stavebních veletrzích .....	54
6.5 Hodnocení návrhu v oblasti Lidí .....	54
6.5.1 Zavedení hodnocení pracovního výkonu .....	55
6.5.2 Zavedení školicích plánů .....	55
6.5.3 Zvýšení samostatnosti vedoucích týmů .....	55
6.5.4 Školení pracovníků v oblasti chování k zákazníkům.....	56

7. Marketingový mix konkrétního produktu.....	57
7.1 Produkt.....	57
7.2 Cena, kontrakční podmínky (Price).....	57
7.3 Distribuce, umístění (Place).....	58
7.4 Propagace (Promotion) .....	58
7.4.1 Reklama .....	58
7.4.2 Podpora prodeje .....	58
7.4.3 Vztahy s veřejností (Public relations - PR).....	59
7.5 Lidé (People).....	59
7.6 Zhodnocení .....	60
Závěr .....	61
SEZNAMY .....	63
Seznam tabulek .....	63
Seznam obrázků.....	63
Seznam grafů .....	63
Seznam použitých zkratk .....	64
Seznam použité literatury .....	65
Seznam příloh .....	67
ABSTRAKT (CZ).....	70
ABSTRAKT (AJ) .....	70

## Úvod

Po „Sametové revoluci“, která neznamenal jen pád komunistického režimu, ale také demokracii a rozkvět v ekonomické oblasti a v oblasti podnikání, bylo založeno mnoho malých a středních podniků, které se začaly rozvíjet a hledat zákazníky nejenom na českém trhu, ale také v zahraničí. Malé a střední podniky tvoří 99,8 % ekonomicky aktivních subjektů. Svou činností se podílejí na tvorbě hrubého domácího produktu, napomáhají při fungování velkých společností a poskytují pracovní příležitosti velkému počtu lidí.

Společnosti, které chtějí dosahovat úspěchů ve svém podnikání a chtějí upevňovat svou pozici na trhu, musí využívat všech možných a dostupných aktivit. Téma, které jsem si vybrala ke zpracování ve své bakalářské práci, využívá právě jednu z možných aktivit napomáhající k udržení pozice společnosti na trhu. Jsou to nástroje marketingového mixu. Při mém studiu na vysoké škole jsem se s marketingem setkala pouze teoreticky a napsáním této práce jsem měla možnost získat zkušenosti také v praxi.

Cílem této práce je sestavení obchodního plánu na základě aktivní marketingové činnosti. Společnost ABC, kterou jsem si vybrala pro tuto práci je ryze stavební společností. Po seznámení majitele s mým záměrem jsem dostala souhlas využít veškeré interní údaje společnosti k mému studiu.

Z dostupných materiálů a z konzultací s managementem využiji získané informace při situační analýze. Ta následně poskytne informace o silných a slabých stránkách, případných příležitostech a hrozbách společnosti. Tato analýza také zobrazí pozici společnosti na trhu. Dále sestavím obchodní plán společnosti, zaměřený na zlepšení rizikových marketingových prvků a na závěr zvolím obchodní plán pro konkrétní produkt včetně marketingových návrhů.

## **1. Charakteristika podniku**

### **1.1 Základní charakteristika**

Dne 11. ledna 1995 vzniká zápisem do Obchodního rejstříku společnost ABC, která má sídlo v sokolovském regionu. Protože si majitel společnosti nepřáli uvádět název a sídlo firmy, budu v dalším textu, uvádět fiktivní název ABC. Kapitálově silný vlastník umožňuje firmě jak technologický, tak personální růst. Na základech malé firmy vznikla dynamická stavební společnost, která dnes dokáže nabídnout realizaci nejen klasických pozemních staveb, včetně souvisejících či doplňkových činností (práce zámečnické, pokrývačské a klempířské, malířské, instalatérské, truhlářské a lešenářské), ale také řadu specializovaných činností, jako např. výstavbu čerpacích stanic nebo svařování potrubí až do průměru 600 milimetrů.

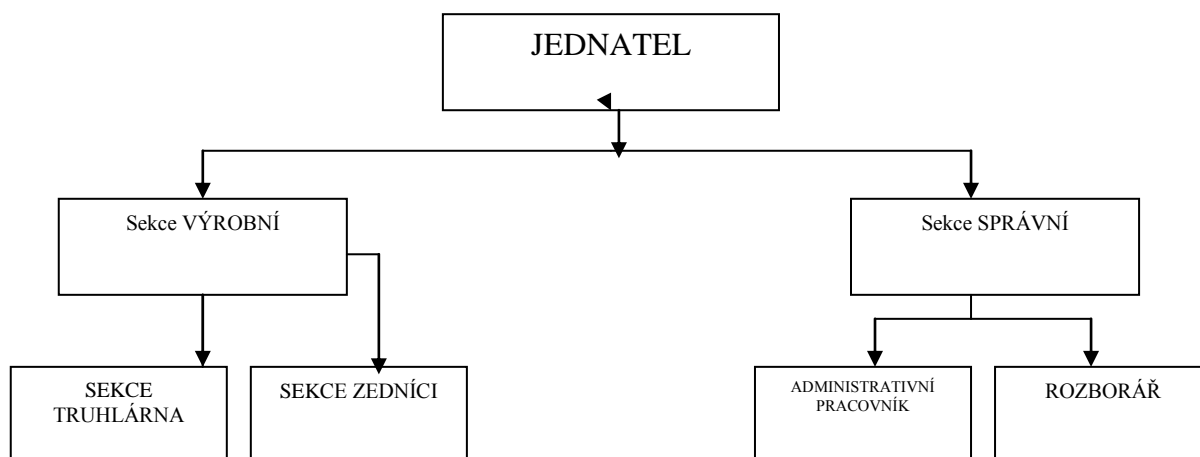
### **1.2 Vlastní činnost podniku**

Firma svojí činnost zaměřuje převážně do oblastí v Karlovarském kraji. Pro občany zajišťuje výstavbu a rekonstrukce rodinných domů. Pro kompletní realizaci zakázek spolupracuje společnost s řadou specializovaných subdodavatelů, kteří zajišťují práce zejména v oblasti izolací, mechanizace a elektroinstalací. Snahou společnosti je provádění své činnosti s co největší kvalitou a s maximální spokojeností zákazníků. Ve společnosti je od roku 2009 zaveden systém řízení jakosti, environmentu a managementu bezpečnosti práce podle norem ISO 9001, ISO 14001 a OSHAS 18001. Společnost se člení na správní a výrobní sekce. Veškeré administrativně-technické činnosti jsou soustředěny do sekcí Správy. Sekce *Zedníci* provádí pozemní, průmyslové a inženýrské stavby. Sekce *Truhlárna* provádí montáž sádkokartonových a podhledových konstrukcí, zajišťuje údržbářské a tesařské práce, pomocné práce pro jednotlivé sekce a výrobu nábytku. Ostatní menší útvary zajišťují práce na potrubním vedení, ocelových konstrukcích a ostatní zámečnické práce, dále natěračské a malířské práce (nátěry fasád, konstrukcí a vnitřní malby), pokrývačské práce (především drobné opravy střech a klempířských prvků) a instalatérské práce zahrnující drobné instalatérské práce a opravy kanalizace.

### 1.3 Organizační struktura a organizační kultura společnosti

Společnost má nastavenou liniovou organizační strukturu.

Obrázek č. 1: Organizační struktura společnosti



---

Zdroj: interní informace společnosti

Z přehledu je patrné, že organizační struktura společnosti je plochá, což v odvětví stavebnictví u takto velké firmy považují za optimální.

Ve společnosti má hlavní slovo jednatel, k jehož osobě jsou vázána všechna důležitá rozhodnutí, ostatní manažeři s ním veškeré kroky konzultují. Z toho vyplývá, že společnost má mocenskou kulturu s prvky kultury rolí. Pro takovýto typ malých společností považují takovou kulturu za optimální.



## **2. Situační analýza**

Úspěšná marketingová strategie by měla vycházet z dobře provedené situační analýzy, která je hlavním prvkem marketingového plánování. Její podstatou je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na strategii firmy.

Situační analýza zahrnuje rozbor aktuální marketingové situace. Obsahuje analýzu prostředí (externí analýzu) – makroprostředí a mikroprostředí a analýzu samotné firmy (interní analýzu). [2, s. 78]

### **2.1 Analýza vnějšího prostředí firmy**

Analýza prostředí je důležitá pro poznání externího okolí, ve kterém podnik působí. Analýzu vnějšího prostředí členíme na makroprostředí (makroanalýzu) a mikroprostředí (mikroanalýzu).

#### **2.1.1 Makroanalýza**

Úkolem makroanalýzy (analýzy makroprostředí) je identifikace příležitostí a rizik vnějšího prostředí. Šetří podmínky, které podnik sám neovlivní, ale které na něj působí. Často se nazývá makroanalýza PEST analýzou, což představuje analýzu **p**olitických, **e**konomických, **s**ociálních a **t**echnologických faktorů prostředí. Jinou obměnou makroanalýzy je analýza SLEPT, kdy přibývají i faktory **l**egální = právní. [1, s. 53]

Do *makroprostředí* jsou zařazeny tyto vlivy:

- social – sociální hledisko,
- legal – právní a legislativní hledisko,
- economic – ekonomické hledisko,
- political – politické hledisko,
- technological – technologické hledisko. [2, s. 83]

### Sociální faktory

Mezi sociální faktory, které ovlivňují a působí na společnosti, patří demografické vlivy, makroekonomické vlivy, sociálně-kulturní aspekty a dostupnost pracovní síly. Z demografických vlivů je to např. geografické rozložení a věková struktura. Z makroekonomických vlivů mohou uvést rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti a zaměstnanosti. A ze sociálně-kulturních vlivů se jedná např. o životní úroveň. [28]

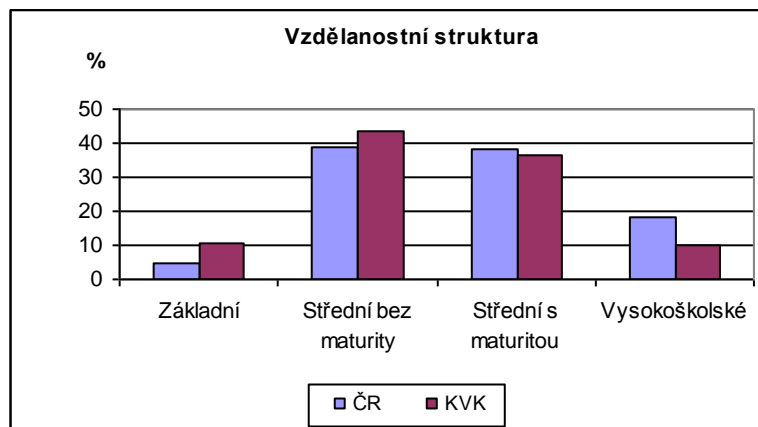
Společnost ABC působí převážně na lokálním trhu, proto je pro ni důležité, jaké sociální faktory ji mohou ovlivňovat a jaké na ni působí.

Karlovarský kraj se svou rozlohou (3 314 km<sup>2</sup>) řadí mezi nejmenší kraje v České republice. Nachází na západě území České republiky a vznikl rozdělením bývalého kraje Západočeského na Plzeňský a Karlovarský. Excentrické položení kraje je samozřejmě jeho nevýhodou. K 31. 12. 2010 žilo v obcích Karlovarského kraje celkem 307 444 obyvatel, což představuje 2,9 % obyvatel České republiky. Z toho 218 067 obyvatel bylo v produktivním věku a 44 261 ve věku důchodovém. [18]

Pracovní síla je charakterizována měnící se věkovou strukturou a vzdělaností, kterou dosáhla. Ve vyspělých zemích EU, i v České republice dochází k tzv. stárnutí obyvatelstva. K tomuto jevu dochází také v Karlovarském kraji. Z tohoto důvodu ubývá pracovních sil. V Karlovarském kraji má na úbytek pracovních sil také vliv odchod silných válečných ročníků do důchodu a nástup slabších ročníků ve věku do 29 let.

O kvalitě pracovní síly vypovídá úroveň vzdělanosti v kraji. Karlovarský kraj se dlouhodobě řadí mezi kraje s nízkou vzdělanostní strukturou.

Graf č. 1: Struktura vzdělanosti zaměstnaných v KVK

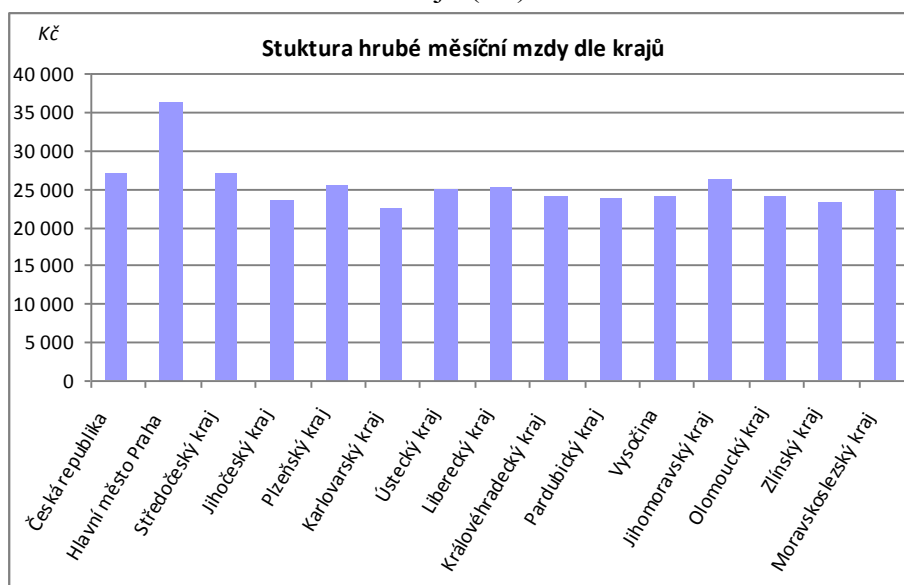


Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování [19]

Dalším sociálním faktorem, který ovlivňuje společnost ABC je míra nezaměstnanosti, zaměstnanost a životní úroveň v Karlovarském kraji. Míra nezaměstnanosti se vyšplhala na hodnotu 11,40 % a zaměstnaných obyvatel ve věku 15 let a více bylo 262,5 tis. osob. Nejnižší míra nezaměstnanosti byla v okrese Cheb (9,72 %), dále v okrese Karlovy Vary (10,90 %) a Sokolov (14,12 %). [18]

Dle Českého statistického úřadu překročila hrubá mzda v roce 2010 v Karlovarském kraji částku 20 000Kč.

Graf č. 2: Průměrná mzda dle krajů (Kč)

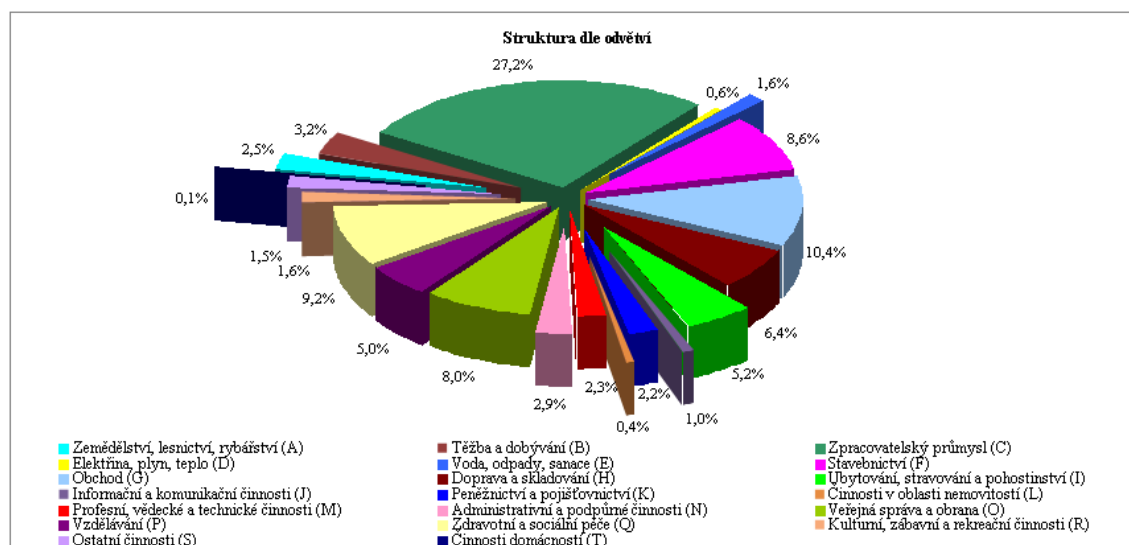


Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování [19]

Z grafu, který ukazuje průměrnou mzdu, v jednotlivých krajích vyplývá, že v porovnání s ostatními kraji patří Karlovarský kraj mezi kraje s nejmenší průměrnou mzdou v celé České republice. Poptávka je velmi slabá, lidé nemají peníze a snaží se šetřit a příliš neinvestují do nových staveb či rekonstrukcí. Stavební společnosti se musí snažit, aby své produkty dokázaly prodat.

Z hlediska zaměstnanosti podle jednotlivých odvětví je Karlovarský kraj (dle údajů z výběrového šetření pracovních sil, které provádí Český statistický úřad) možno charakterizovat tak, že až na výjimky se příliš neliší od celorepublikového průměru. Výjimkou je pět odvětví. Prvním je těžba nerostných surovin (zejména díky těžbě hnědého uhlí na Sokolovsku), přičemž Karlovarský kraj vykazuje druhý nejvyšší podíl (3,2 %) tohoto odvětví na celkové zaměstnanosti mezi kraji (po Moravskoslezském kraji – těžba černého uhlí; obdobnou hodnotu vykazuje dále už pouze kraj Ústecký rovněž díky těžbě hnědého uhlí). Druhou, avšak méně výraznou výjimkou je zpracovatelský průmysl, který v Karlovarském kraji vykazuje po Praze druhý nejnižší podíl na zaměstnanosti (27,2 %), ačkoliv jeho podíl na tvorbě hrubé přidané hodnoty (HPH) kraje resp. jeho hrubého domácího produktu (HDP) je vyšší a dlouhodobě mírně roste. Třetí a zřejmě nejznámější výjimkou jsou ubytovací a stravovací služby (5,2 % - zdaleka nejvyšší podíl mezi kraji), které souvisí s lázeňstvím a cestovním ruchem, jimiž je kraj známý. S lázeňstvím souvisí rovněž čtvrté mírně se odlišující odvětví – zdravotnictví a sociální péče (společně s krajem Moravskoslezským nejvyšší podíl mezi kraji na zaměstnanosti: 9,2 %). Posledním výrazně se odlišujícím odvětvím v Karlovarském kraji je vysoký podíl provozních pracovníků ve službách a obchodě (10,4 %). [25]

Graf č. 3: Odvětvová struktura zaměstnanosti



Zdroj: [12], vlastní zpracování

### Legislativní faktory

Legislativní faktory ovlivňující makroprostředí mají charakter zákonných norem, daňové politiky, sociální politiky, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce. Další aspekt, který může ovlivňovat tuto část je nehotová legislativa. Pod tímto pojmem si můžeme představit zákony a změny, které se teprve projednávají, nebo se o nich zatím diskutuje. [28]

Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

### Legislativní faktory

Legislativní faktory ovlivňující makroprostředí mají charakter zákonných norem, daňové politiky, sociální politiky, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce. Další aspekt, který může ovlivňovat tuto část je nehotová legislativa. Pod tímto pojmem si můžeme představit zákony a změny, které se teprve projednávají, nebo se o nich zatím diskutuje. [28]

Společnost ABC podniká v oblasti stavebnictví a z toho pro společnost vyplývá mnoho legislativních faktorů, které společnost ovlivňují jak kladným způsobem, tak i naopak. Z norem a zákonů týkajících se podnikání a stavební činnosti mohou uvést např.:

1. Obchodní právo, živnostenské právo, daňové zákony, např. Zákon o DPH, Zákon o dani z příjmů, Zákon o dani silniční a normy, které upravují obecné podmínky ve stavebnictví, např. ČSN 73 – navrhování a provádění staveb, ČSN 72 – stavební suroviny, materiály a výrobky.
2. Legislativa, jako je Stavební řád, Zákon o zadávání veřejných zakázek, Správní řád a správní řízení ve stavebnictví, vyhláška ČÚBP a ČBÚ č. 324/1990 Sb., o bezpečnosti práce a technických zařízení při stavebních pracích
3. Pracovní právo, které upravuje právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, pracovní podmínky zaměstnanců a ochranu jejich zdraví. Mezi hlavní prameny pracovního práva patří Zákoník práce.

Zásadní změnu v legislativě, kterou zaznamenala společnost ABC, od roku 2012 je změna zákona o DPH, která by měla zabránit daňovým únikům. Jde o tzv. přenesenou daňovou povinnost. V režimu přenesení daňové povinnosti je povinnost přiznat a zaplatit daň na výstupu přenesena na příjemce tohoto plnění (odběratele). Ve vystaveném daňovém dokladu tak dodavatel nebude uvádět výši DPH, ale pouze sdělení, že výši daně je povinen doplnit a přiznat odběratel. Na straně odběratele pak bude odpovědnost za správnost uvedené daně.

Navrhovaná změna sazby DPH může také v dalších letech společnost ABC ovlivnit. Změna se bude týkat stávající snížené sazby, která je nyní 10 % a základní sazby ve výši 20 %. Premiér Petr Nečas hovoří o možné změně na jednotnou sazbu, a to buď ve výši 19 % nebo 20 %. [27]

Další legislativní změnou, která může mít vliv na společnost a kterou společnost pravidelně sleduje je zvýšení sazby daně z příjmů. Ministr Kalousek v tisku navrhuje, aby daň z příjmu stoupla z 15 na 16 procent. Druhé daňové pásmo ve výši 31 procent v roce 2013 a 32 procent v letech 2014 a 2015 by se týkalo příjmů nad stropy pro odvod sociálního a zdravotního pojištění, tedy lidí, jejichž plat je vyšší než čtyřnásobek průměrné mzdy. [22]

V případě uzákonění této změny bude dopad i na jmenovanou společnost.

Od 1. 4. 2012 platí změna zákona o Veřejných zakázkách. Cílem této změny je větší transparentnost při zadávání veřejných zakázek a zároveň přísnější kontrola nakládání s veřejnými prostředky. Změny se týkají například uveřejňování, předběžných oznámení, hodnocení nabídek a nově některé kvalifikační povinnosti dodavatelů. Mění se také pravidla dohledu. Budou zavedeny nové finanční limity a nové povinnosti v doručování písemností. [30]

Vzhledem k tomu, že společnost nemá velké množství veřejných zakázek, není tato změna pro společnost hrozbou.

I přes některé legislativní změny, které se společnosti dotýkají a které vláda připravuje, nemá tato oblast na společnost negativní vliv. Společnost vývoj legislativy sleduje, ke stávající legislativě posílá své zaměstnance na školení, a proto dle mého názoru není zatím tato oblast pro společnost ohrožující.

#### Ekonomické faktory

Ekonomické faktory ovlivňují celou řadu aspektů, které společnost pro svůj budoucí vývoj musí sledovat. Mezi tyto ovlivňující faktory patří míra inflace, výše HDP, měnová stabilita, přístup k finančním zdrojům jako jsou náklady na místní půjčky a bankovní systém. [28]

Ekonomická krize světového rozsahu je jedním z nejčastěji vyslovovaných slov v této době. Zprvu nenápadná a považovaná jen za krizi s omezeným účinkem se čím dál častěji objevuje ve všech oblastech podnikání. Dlouhodobé tendence vývoje stavební výroby dokazují, že každá ekonomická krize se začíná projevovat především ve stavebnictví. Samozřejmě to platí i teď, i když otázkou zůstává, jak intenzivně se bude krize vyvíjet. Pro stavebnictví je důležité, jak se bude ekonomická situace vyvíjet. Pokud investoři nemají dostatek financí, pak kromě omezování výroby a propouštění zaměstnanců přestávají v první řadě investovat. Finanční nestabilita ovlivní všechny investice, nejen ty hmotné. Ve struktuře stavebních prací již několik let tvoří polovinu veřejné zakázky. Pokles příjmů státního rozpočtu při prakticky konstantních mandatorních výdajích znamená nastartování recese, která by měla za následek především snížení veřejných investic, jež by mohlo postihnout nejvíce dramatické zhoršení ekonomiky. [16]

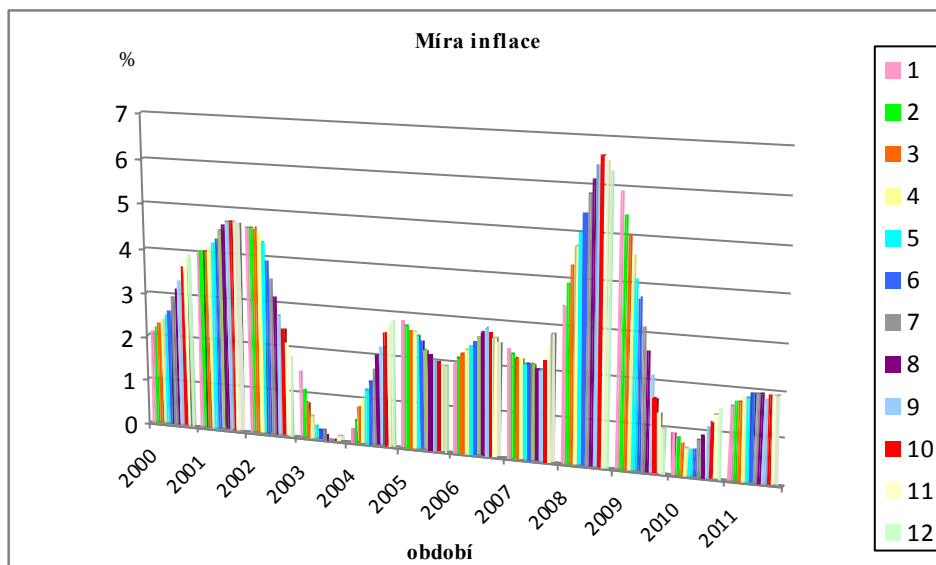
Stejně jako v předešlých letech, tak i letos byli osloveni ředitelé největších stavebních firem s dotazem, jak vidí další vývoj stavebnictví. Ještě v červenci roku 2011 očekávali, že v roce 2012 klesne trh o 2,4 procenta. Na začátku roku 2012 už bylo jejich očekávání mínus 9,2 procenta. Z toho vyplývá, že se prognózy ředitelů větších stavebních firem stále zhoršují. [9]

Ekonomickou krizi pociťuje také společnost ABC. V oblasti zakázek zaznamenala firma pokles, a to nejenom od veřejných institucí, ale také od fyzických i právnických osob. Je vidět, že peníze začínají chybět ve všech sférách. Společnost má zatím z předešlých let schované rezervy v podobě nerozděleného zisku, ale tyto rezervy také nejsou bezedné.

Na ekonomické faktory a také na stavební trh má velký vliv budoucí vývoj ekonomiky. Každá společnost by se měla snažit co nejlépe prozkoumávat současnou hospodářskou situaci a plánovat svůj budoucí vývoj. Mezi ekonomické faktory, které mohou usnadnit plánování, patří například míra inflace.

Míra inflace v roce 2011 dosáhla hodnoty 1,9 %, v porovnání s rokem 2010 došlo k 0,4% nárůstu. Vývoj inflace od roku 2000 je zachycen po jednotlivých měsících v následujícím grafu.

Graf č. 4: Vývoj inflace od roku 2000 po jednotlivých měsících



Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování



Společnost ABC míru inflace pravidelně sleduje a také těmto změnám přizpůsobuje své ceny a ekonomické propočty.

HDP na 1 obyvatele v roce 2010 v Karlovarském kraji zaznamenal oproti roku 2009 pokles o 1 386 mil. Kč, dosáhl výše 79 845 mil. Kč. [18]

#### Politické faktory

K politickým faktorům patří politická stabilita, stabilita vlády, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, postoj vůči privátním a zahraničním investicím, regionální nestabilita a zahraniční konflikty. [28]

Politická situace, která je v současné době v České republice, je nestabilní. V případě pádu vlády by období do nástupu nové vlády bylo značně nestabilní a v takovém období jsou veškeré státní instituce v oblasti výdajů peněz z veřejných rozpočtů velmi konzervativní a opatrné.

V souvislosti s politickoeconomickou situací v Evropě, je i naše vláda nucena snižovat deficit veřejných rozpočtů, tzn.: vláda musí výrazně kvůli ekonomické krizi šetřit, což se také promítá ve stavebnictví (dopady na veřejné zakázky, které jsou financovány z veřejného rozpočtu).

Na lokální politické scéně je pro společnost ABC důležitá stabilita krajské vlády a zastupitelstev nejvýznamnějších měst v kraji. Kromě zastupitelstva Karlových Varů, kde jsou v koalici významné rozpory, je všude jinde situace stabilní a z toho také vyplývá, že plánované rozpočtové výdaje do stavebnictví nejsou ohroženy.

#### Technologické faktory

Technologickým faktorům můžeme také říkat inovační faktory. Představují trendy ve výzkumu a vývoji, sledují rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie aj. Technologické prostředí a jeho změny jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, který jim umožňuje

dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost a humanizovat práci. [2, s. 83]

Nejen pro stavební společnosti, jako je společnost ABC je velmi důležité sledovat technologické prostředí, ale i pro všechny společnosti, které jsou součástí trhu. Technologické prostředí prochází rychlými změnami a na stavebním trhu musí sledovat výzkum a vývoj v oblasti nových stavebních materiálů. Mezi novinky, které se objevují, mohou zmínit například nové zdící materiály, minerální izolační materiály, nebo kvalitnější stavební prvky. Mezi největší novinky patří pasivní energetické domy, jejichž výhodou je úspora nákladů na energie cca o 90 %, dále jsou to dřevostavby a nízkoenergetické rodinné domy. Také nesmí opomenout vývoj v oblasti pomocné mechanizace, jako jsou bagry, jeřáby apod.

V rámci technologického pokroku a zkvalitnění služeb je společnost ABC držitelem certifikace dle norem ISO 9001:2008, ISO 14001:2005 a OSHAS 18001:2007. Například ISO norma 14001:2005 je mezinárodně uznávaný standard pro systémy řízení životního prostředí. Poskytuje návod pro účinné řízení enviromentárních aspektů činností, výrobků a služeb při zavádění ochrany životního prostředí a prevence znečišťování. [32]

Využívání nových technologií a norem zajišťuje větší šanci na získávání lukrativních zakázek ze státního sektoru konkurenční výhodu na trhu.

### **2.1.2 Mikroanalýza**

Do *mikroprostředí* lze zařadit:

- partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, dopravce atd.)
- zákazníky
- konkurenci
- veřejnost

Mikroanalýza se také nazývá analýza mikroprostředí nebo také analýza sektorového prostředí dané firmy. Účelem je nalezení činitelů mající vliv na situaci podniku v odvětví. Poskytuje informace o pozici podniku a také srovnání s konkurenčními podniky.

Jednotlivé složky mikroanalýzy jsou:

- analýza trhu,
- analýza odvětví,
- analýza dodavatelů,
- analýza zákazníků,
- analýza konkurence. [1, s. 55]

### Analýza trhu

Analýza trhu poskytuje celkový pohled trhu a snaží se nalézt možné příležitosti na tomto trhu. Zahnuje informace o velikosti, vymezení, míry růstu, atraktivitě, ziskovosti trhu, vývoji a predikci poptávky, predikaci potřeb a tržní trendy. [1, s. 55]

Cílem společností, které působí na stavebním trhu je, aby stavební produkce stále vzrůstala. Tento cíl má i společnost ABC. Stavební trh můžeme z marketingového hlediska rozlišovat např.:

- trh stavebních materiálů,
- trh technologických celků,
- trh stavebního servisu,
- trh realizace stavebních děl. [6, s. 99]

Společnost ABC je součástí trhu stavebních děl a trhu stavebního servisu. Na trhu stavebního servisu se jedná především o poskytování projekčního poradenství. A na trhu staveních děl je to stavba novostaveb, rekonstrukcí, staveb občanské vybavenosti, staveb infrastruktury a v největší míře staveb hal pro průmysl.

Stavební produkce v roce 2011 vzrostla meziročně reálně o 14,6 %. Když očistíme tuto produkci od sezónních vlivů, byla stavební produkce meziměsíčně vyšší o 5,5 %. Stavební úřady vydaly meziročně o 0,8 % stavebních povolení méně a jejich orientační hodnota klesla o 27,3 %. Bylo zahájeno meziročně o 12,2 % bytů méně dokončeno bylo o 5,9 % bytů méně. [13]

### Analýza odvětví

Odvětví je definováno jako skupina firem zásobující určitý trh. Firma musí při definování trhu zvážit hranice odvětví. Cílem této analýzy je zjištění situace a vývojového potenciálu odvětví, do kterého podnik patří. [1, s. 57]

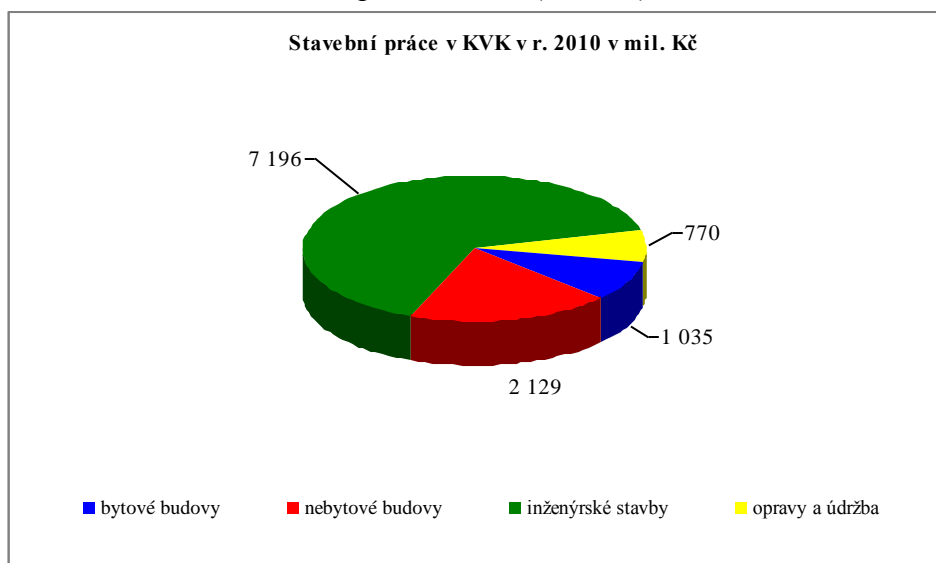
Stavebnictví se v roce 2010 potýkalo se zpožděnými dopady globální hospodářské krize. Propad stavební produkce postihl jak stavitelství pozemní, tak inženýrské. Za hlubokým poklesem odvětví stála slabá poptávka domácností a firem, stejně jako úsporná opatření vlády, která omezila investice do infrastrukturních staveb. Proto si výrazně pohoršila bytová výstavba, a to jak v počtu zahájených, tak dokončených bytů. Naopak pozitivní vliv na produkci odvětví měly masivní investice do solárních elektráren a stavební práce v rámci programu Zelená úsporám. [14]

Ceny stavebních prací zaznamenaly v březnu 2010 první meziroční pokles od roku 1990, který si udržely až do konce roku. Ceny materiálů a výrobků spotřebovávaných ve stavebnictví byly naopak vyšší o 0,6 % (zatímco v roce 2009 poklesly o 4,1 %). K jejich vzestupu zřejmě přispělo oživení růstu cen dovážených polotovarů. [14]

V Karlovarském kraji byly v r. 2010 provedeny stavební práce v celkové hodnotě 11 131 mil. Kč, z toho 1 035 tvořily bytové budovy, 2 129 nebytové budovy a 7 196 inženýrské stavby, z toho bylo 7 150 pro veřejného zadavatele. Dále bylo provedeno v hodnotě 770 mil. Kč oprav a rekonstrukcí. Stavebních ohlášení a povolení v Karlovarském kraji bylo vydáno v roce 2010 celkem 2 987, z toho 779 pro bytovou výstavbu, 589 pro nebytovou výstavbu, 445 na ochranu životního prostředí a 1 174 povolení bylo pro ostatní stavby. Přesto bylo v oblasti bytové výstavby zahájeno jen 608 staveb z toho 337 rodinných domů (v roce 2009 to bylo 845 z toho 492 rodinných domů). [18]

Z analýzy stavebního odvětví je zřejmé, že krize je zdolávána stále lépe (viz nárůst v roce 2011). Nicméně oproti stavu před vypuknutím krize je stavebnictví stále ve stagnaci. I toto musím brát v úvahu při stanovení návrhu obchodního plánu.

Graf č. 5: Podíl stavebních prací v KVK (mil. Kč)



Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

#### Analýza dodavatelů

Analýza dodavatelů nám může dát odpovědi na otázky, kdo jsou naši dodavatelé, kolik jich je, jaké mají ceny, jaké mají dodací podmínky, co je třeba k uzavření zakázky, jak dlouho trvá uzavřít zakázku, jaké používají distribuční cesty a jestli spolupracují s našimi konkurenty. [1, s. 66]

Z interních zdrojů společnosti ABC jsem provedla analýzu dodavatelů. Především jsem se soustředila na dodavatele stavebních materiálů. Mezi největší a nejčastější dodavatele společnosti patří společnost Hofmann BETON, s.r.o., KESSL spol. s r.o., Q Stavebniny, společnost Technimat s.r.o. a společnost Dachdecker. Společnost Hofmann BETON, s.r.o. zajišťuje hlavní dodávky betonových směsí, malty a cementového potěru. O dodávku základního stavebního materiálu se starají Q Stavebniny a společnost KESSL spol. s r.o. a mezi nejčastěji odebraný materiál mohu zařadit zdící materiály, izolační materiály, lepidla, nátěrové hmoty, obklady a dlažby. Předním dodavatelem střešních krytin, okapových systémů a střešních oken je společnost Dachdecker, spol. s r.o. Dodavatelem hutního materiálu, plechů, ocelových tyčí, trubek, sítí do betonu a svařovacího materiálu je společnost Technimat s.r.o. Se všemi jmenovanými společnostmi má společnost ABC uzavřené dlouhodobé dodavatelské smlouvy.

V případě, že společnost potřebuje speciální stavební materiály, zadá tento požadavek do poptávkového systému, který je ve společnosti zaveden, a čeká na nejvýhodnější nabídku, kterou pak vyhodnotí a s novým dodavatelem sepíše objednávku.

Dostatečná nabídka na trhu stavebních materiálů se promítá při zkoumání vyjednávací pozice viz Porterova analýza str. 27.

### Analýza zákazníků

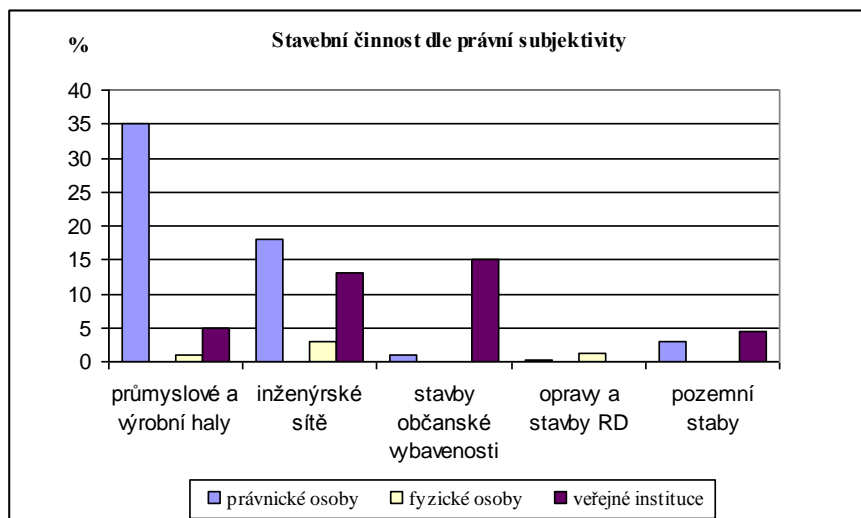
Významnou hybnou silou společnosti jsou zákazníci. Cílem analýzy zákazníka je porozumět tomu, kdo jsou zákazníci, co chtějí a co je jejich přáním. Efektivnější uspokojení potřeb zákazníků pomůže společnosti získat výhodu nad konkurenty. [1, s. 67]

Pro společnost ABC je obecně platné motto „Náš zákazník, náš pán“ velmi důležité. Každá společnost by měla vědět, kdo je jejím zákazníkem, jaká má zákazník přání a jak jsou zákazníci spokojeni se službami, které jim společnost poskytuje. Neméně důležité je také při analýze zákazníka znát odpovědi na otázky, kdo je zákazníkem konkurenta a jaké důvody ho vedou k tomu, aby využíval jeho služeb a ne služeb naší společnosti.

Interním průzkumem, který jsem provedla ve společnosti ABC, jsem zjistila, že odběratelé (zákazníci) se při realizaci zakázek poměrně často opakují a jsou tvořeni jak právníckými osobami, fyzickými osobami, tak i veřejnými institucemi. Při realizaci zakázek většího rozměru jsou zákazníky veřejné instituce a právnícké osoby. Fyzickým osobám jsou převážně poskytovány služby ryze stavebního charakteru a menšího objemu. Jména partnerů se často opakují, a to nasvědčuje tomu, že jsou se službami společnosti spokojeni a jejich přání a potřeby jsou plněny.

Analýzovala jsem zákazníky podle právní subjektivity a podle poptávky po jednotlivých produktech, podle náplně zakázek:

Graf č. 6: Procentní podíl zákazníků na jednotlivých produktech



Zdroj: vlastní zpracování, firemní údaje

Při analýze zákazníků z pohledu jejich potřeb a přání jsou zřejmé jejich priority: dostat kvalitní dílo (zakázku), za co nejméně peněz. Což je také v rozporu se zájmy dodavatele. Ten sice chce odvést co nejkvalitnější práci, ale s nejmenšími náklady, přičemž kvalita se odráží do nákladů dodavatele. Z tohoto vyplývá, že společnost musí umět regulovat náklady, aby cena pro zákazníka byla přijatelná vzhledem k odpovídající kvalitě.

### Analýza konkurence

Pomocí této analýzy firma může identifikovat své přímé konkurenty, nepřímé a potencionální konkurenty. Některé firmy si myslí, že není důležité sledovat konkurenční firmy, jiné to zase naopak se sledováním konkurenční firmy přehánějí. Firmě pomůže k pochopení konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurentům, k pochopení minulých, současných a především budoucích strategií konkurentů. Předpovídá, jak nejspíše konkurenti zareagují na marketingová rozhodnutí společnosti. Součástí této analýzy je analýza současných konkurentů a budoucích konkurentů, podniků, které mohou vstoupit na trh, jejich tržní podíl, jejich silné a slabé stránky, ceny, náklady, objem prodeje a také pokrytí trhu. [1, s. 61]

Společnost ABC působí převážně v Karlovarském kraji. Zde jsem našla zhruba 800 firem, které se zabývají, třeba jen okrajově, stavební činností. Dle statistických údajů je

zde 23 stavebních firem s více než 20 ti zaměstnanci. Do této kategorie spadá i mnou vybraná společnost. Konkurenci mohu rozdělit například podle velikosti:

1. Velká konkurence
2. Lokální konkurence
3. Živnostníci

Ad 1. Mezi velké konkurenty patří nadnárodní společnosti. Pro společnost ABC jsou to například společnosti zvučných jmen jako je společnost Skanska, METROSTAV, EUROVIA CS a STRABAG.

- **Skanska** - je stavební a developerská skupina působící v České a Slovenské republice, je součástí světového koncernu Skanska se sídlem ve Švédsku. Činnost společnosti sahá od klasického stavebnictví, přes vývoj a prodej materiálů i sofistikovaných technických řešení až k uceleným projektům v oblasti bydlení, komerčních nemovitostí nebo budování a provozování infrastruktury. [29]
- **METROSTAV** - universální stavební společnost zajišťující řízení a realizaci náročných stavebních děl. Svou činnost realizuje v oblasti rekonstrukce památkových objektů, průmyslové, bytové i občanské výstavby. Působí ve všech oblastech stavebnictví a svou činností pokrývá téměř polovinu trhu podzemního stavitelství. [26]
- **EUROVIA CS** – patří k nejvýznamnějším stavebním firmám v České republice a je jedničkou v oblasti dopravního stavitelství. Z 60 % jsou zakázky společnosti tvořeny výstavbou a modernizací dálniční a silniční sítě. [20]
- **STRABAG** - je předním českým poskytovatelem služeb v oblastech dopravního, pozemního a inženýrského stavitelství od roku 1991. Současné spektrum výkonů v oblasti dopravních staveb zahrnuje výstavbu dálnic, silnic, zpevněných ploch, sportovišť a zařízení pro volný čas, zajišťovací a ochranné stavby, vedení a kanalizace, ekologické stavby, železniční stavby, výstavbu a rekonstrukce mostů, vodohospodářské stavby, výstavbu tunelů, letišť a zkušebních drah. [31]



Ad 2. Společnost ABC označuje jako svoje lokální konkurenty například:

- **bss BÁŇSKÁ STAVEBNÍ SPOLEČNOST s.r.o.** (č. 1) – předmět podnikání společnosti je: provádění staveb, jejich změn a odstraňování projektová činnost ve výstavbě. Firma je vybavena a přizpůsobena na provádění stavebních prací bez územního omezení. S ohledem na stagnaci poptávky na trhu stavebních prací a problematické financování některých staveb se společnost orientuje na regionální investory. Hlavními zákazníky jsou průmyslové podniky, obce, soukromí podnikatelé i občané. Všechny zakázky byly získány na základě nejlepší nabídky ve výběrových řízeních. Společnost dosáhla v roce 2009 obrátu 284 821 tis. Kč, z tohoto obrátu činily stavební práce 223 935 tis. Kč. [11]

Veškeré činnosti, které výše uvedená společnost vykonává, se shodují s činnostmi, společnosti ABC. Také podniká převážně na místním trhu a hlavními zákazníky pro tuto společnost jsou také průmyslové podniky, fyzické osoby i veřejné instituce.

Z tohoto pohledu je pro společnost ABC potencionální konkurencí.

- **ISSO – Inženýrské stavby Sokolov, s.r.o.** (č. 2) - zaměřením firmy ISSO je výstavba a rekonstrukce bytových, občanských, průmyslových a inženýrských staveb. Společnost vlastní certifikáty: ISO 9001:2001 – Komplexní stavební činnost, příloha Systémy environmentálního managementu ISO 14001:2005 Komplexní stavební činnost Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle ČSN OHSAS 18001:2008 Politika integrovaného systému managementu. [24]

Výrobní program této společnosti je také podobný společnosti ABC. Mezi hlavní zákazníky této společnosti patří veřejné instituce. Z přehledu zakázek se jedná o rekonstrukci zimního stadionu, amfiteátru města, revitalizace vzdělávacího centra, přestavba hotelu aj. Díky svému vysokému podílu na trhu je pro společnost ABC možnou konkurencí.

- **BAU - STAV, a.s.** (č. 3) společnost je významnou stavební firmou v Karlovarském kraji. Její hlavní činností je provádění staveb, a to jak nových,

tak provádění rozsáhlých rekonstrukcí. Na trhu se společnost orientuje na stavby a rekonstrukce bytových domů, zdravotnických zařízení, zejména nemocnic, správních budov a areálů, hotelů a lázeňských zařízení, občanských staveb a v neposlední řadě i rodinných domků. Při této činnosti společnost upřednostňuje originální řešení, maximální hospodárnost práce, potřebné technologické zajištění, a to vše s použitím ekologicky šetrných technologií. [10]

Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost s poměrně velkým podílem na trhu v Karlovarském kraji a podobnou strategií, je pro společnost ABC konkurencí a může společnost ABC ohrozit. Po prostudování předmětů podnikání konkurentů, jsem zjistila, že ani jeden z těchto konkurentů se nezabývá stavbou energeticky pasivních domů nebo dřevostaveb, které jsou v období krize velmi populární.

Ad 3. Živnostníci jsou především velmi malé firmy, vždy OSVČ. Realizují především drobné opravy, zednické, instalátérské a klempířské. Společnost si je příležitostně najímá k provádění drobných prací.

### **Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Michael Porter identifikoval pět sil, které ovlivňují dlouhodobou ziskovou příležitost trhu nebo tržního segmentu. Mezi tyto síly patří: odvětvoví konkurenti, potenciální uchazeči, substituční produkty, zákazníci a dodavatelé vytvářející tyto hrozby nebo příležitosti:

1. Hrozba intenzivního odvětvového soupeření
2. Hrozba nových uchazečů
3. Hrozba substitučních produktů
4. Hrozba rostoucí kompetence zákazníků
5. Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů [5, s. 219]

Provedla jsem analýzu dle M. Portera.

Vyjednávací pozice dodavatelů:

- velmi nízká, protože materiál si může společnost zajistit u řady dodavatelů, stejné se týká i dodavatelů služeb

Vyjednávací pozice odběratelů:

- střední - společnost musí respektovat požadavky zákazníků („Náš zákazník náš pán“) a být úspěšnější než konkurence

Hrozba vstupu (bariéry vstupu):

- nízká až střední - úspěšné firmy musí mít dobré ekonomické a technologické zázemí, proto nový vstup do tohoto odvětví je poměrně náročný, v oblasti drobných živnostníků je vstup jednoduchý (stačí šikovnost, vůle a živnostenské oprávnění)

Hrozba substitutů:

- v úzkém slova smyslu „Stavebnictví“ nelze ničím nahradit, pouze nová výstavba nahrazuje starou. Přesto v některých případech dochází k tomu, že se dává přednost rekonstrukci před novou výstavbou, převážně se to dotýká dopravních a vodohospodářských staveb
- jestliže chápeme substituty ve smyslu stavebních materiálů, tak v této oblasti dochází k velmi rychlému vývoji a společnost dovede využívat nových materiálů

Intenzita konkurence:

- střední až vysoká
- *velká konkurence* - společnost nemá šanci velké konkurenci konkurovat, občasnou příležitostí je realizace lokálních zakázek pro tyto velké firmy subdodavatelsky
- *lokální konkurence* – dle hodnocení managementu je společnost lepší než konkurence č. 1 a č. 2 a to v oblasti ekonomického potenciálu tzn. společnost ABC je schopná realizovat samostatně větší zakázky, společnost má dále výhodu v kvalifikovaných zaměstnancích. Konkurence č. 3 má stejné ekonomické možnosti

a má lepší technologické vybavení a proto je pro společnost velmi výraznou konkurencí

- *živnostníci* – nejsou konkurencí, společnost je využívá k drobným úkonům

## **2.2 Analýza vnitřního prostředí firmy (interní)**

Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy (materiálové, finanční a lidské): management a jeho zaměstnanci, organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika a materiální prostředí.

Analýza vnitřního prostředí sestává z hodnocení realizace strategických cílů firmy, *finanční situace* a schopností, vstupní logistiky firmy, výrobních operací, techniky a technologie uvnitř firmy, výstupní logistiky, marketingu, prodeje, vývojových zdrojů, úrovně řízení a organizace práce, image, hodnocení silných a slabých stránek podle *nástrojů marketingového mixu* a hlavních operací s nimi a podle schopností firmy. [2, s. 88]

### **2.2.1 Marketingový mix**

Cílem marketingového mixu je vytvoření komplexní nabídky, která by obsahovala kombinaci hlavních faktorů schopných ovlivnit kupní rozhodování zákazníka v jejich prospěch. Klasická podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky, tzv. 4P:

1. produkt (product)
2. cena, kontraktační podmínky (price)
3. distribuce, umístění (place)
4. komunikace, podpora prodeje (promotion)

Později byl marketingový mix rozšířen o další P např.:

5. lidé (people) [2, s. 147]

#### Produkt (product)

Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost, která se pohybuje v oblasti stavebnictví, je jejím hlavním produktem stavba a poskytnutí služby spojené se stavební činností. Tato

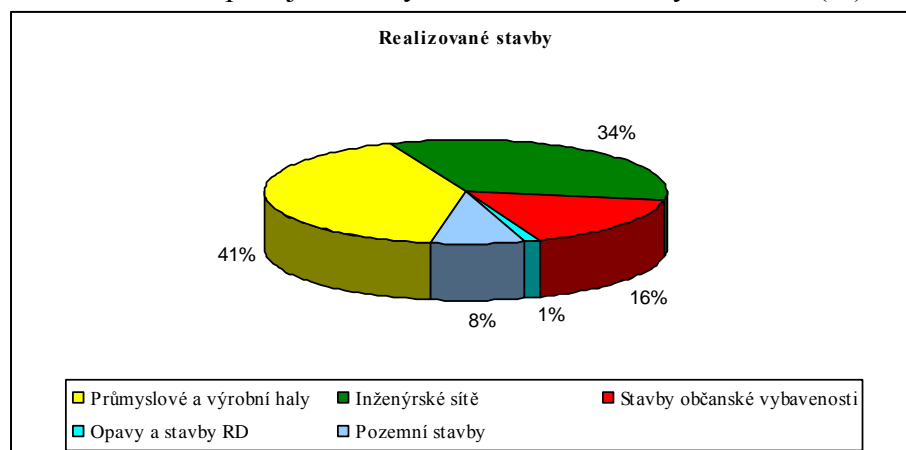
činnost musí být s ohledem na přání zákazníka vytvářena s co největší kvalitou a s co nejnižšími náklady.

Společnost má v tomto oboru několikaletou zkušenost. Kvalitu své práce dokazuje udělenou certifikací ISO 9001, se kterou může prohlubovat svou image.

Činnosti, které společnost nabízí:

- průmyslové stavby (např. montované haly a rekonstrukce stávajících staveb),
- administrativní budovy a stavby občanské vybavenosti,
- rekonstrukce hotelů a lázeňských středisek,
- realizace inženýrských sítí

Graf č. 7: Zastoupení jednotlivých druhů realizovaných staveb (%)



Zdroj: vlastní zpracování, firemní údaje

### Cena (price)

Cena je jedinou složkou marketingového mixu, která přináší nějaký užitek. Stanovení optimální ceny díla a její následné sjednání s objednatelem je jedním ze základních úspěchů podnikání a velkou měrou rozhoduje o prosperitě stavebních firem.

Stanovování cen ve stavebnictví je velmi složité, neboť záleží vždy na konkrétních podmínkách, ve kterých se stavba provádí. Stavební dodavatelé při stanovení ceny využívají sborníků cen, které pak upravují tak, aby byly levnější než konkurenti nebo stejně drazí.

Společnost při stanovování cen využívá základního kalkulačního vzorce, který je pro ně velkým pomocníkem.

$$\text{Cena} = \text{přímý materiál} + \text{přímé mzdy} + \text{ostatní přímé náklady} + \text{výrobní režie} + \text{správní režie} + \text{zisk}$$

Na základní stavební činnosti má společnost spočteny dle kalkulací vlastní náklady. Tyto ceny pak poměřuje s ÚRS (Cenová soustava ÚRS, je ucelený systém informací, metodických návodů a postupů stanovení ceny stavebního díla). Stanovená cena se u různých zakázek však může měnit, někdy je firma nucena stanovit cenu jiným způsobem, například na základě poptávky a nabídky, založená na konkurenci nebo na základě nabídkového řízení, kde investor vyhlásí veřejnou soutěž na dodávku investičního celku.

### Distribuce (place)

Co se týče způsobu distribuce, je zřejmé, že společnost realizuje svou finální činnost přímo v místě stavby. Rekonstrukce a přípravné práce jsou prováděny v místě sídla společnosti nebo využívá mobilních dílen, které jsou přemísťovány dle potřeb společnosti.

### Komunikace, podpora prodeje (promotion)

V dnešní době, v době velké konkurence, by měla každá společnost věnovat komunikaci a podpoře prodeje velkou pozornost. Měla by se především zaměřit na to, aby se zákazníci o její existenci na trhu dozvěděli a aby vhodným způsobem informovala o tom, jaké produkty nabízí. Další neméně důležitou informací by měla být zvolená forma komunikace mezi zákazníkem a společností. Mezi jednotlivé složky komunikačního mixu patří reklama, public relations (vztahy s veřejností), podpora prodeje a osobní prodej.

V současné době jsou jedinou formou propagace společnosti webové stránky a logo společnosti umístěné na pracovních oděvech zaměstnanců a na firemních automobilech. Tyto stránky však nejsou vůbec přehledné, konkrétní a ani nejsou aktualizované, takže neposkytují případným zákazníkům požadované informace o činnosti firmy.

Vzhledem k tomu, že ABC je společnost, která poskytuje služby ve stavebnictví, je reklama v této oblasti značně omezená. Předmětem prodeje jsou totiž cenově náročná díla a obchodní zástupci musí postupovat opatrně a systematicky. Společnost musí vážit

formy reklamy, aby byla co nejúčinnější. V případě získání zákazníka musí prosazovat výrazný individuální přístup projevující se komunikací se zákazníkem. A zákazník je utvrzen, že si vybral dobrého dodavatele, který je schopen reagovat na jeho podněty.

V rámci podpory prodeje, která představuje komunikační nástroj založený na poskytování doprovodných a dodatečných hmotných i nehmotných výhod stimulujících prodej výrobků nebo služeb, se snaží společnost zvýšit podíl na trhu a upoutat pozornost zákazníků tím, že pro stavbu nového rodinného domu poskytne projektovou dokumentaci zdarma.

### Lidé (people)

Zaměstnanci tvoří důležitou roli při komunikaci a budování vztahu se zákazníkem, nelze spoléhat pouze na dobré jméno společnosti. Zákazníci očekávají schopný a loajální personál. Společnost v současné době zaměstnává 58 zaměstnanců. 5 zaměstnanců je součástí sekce Správa, 42 zaměstnanců je součástí sekce Zedníci a zbývajících 11 zaměstnanců je součástí sekce Truhlárna. Ze 70 % se jedná především o kvalifikované zaměstnance. Přestože má společnost kvalifikovaných dělníků dostatek, odborníků v oblasti stavitelství, kteří tvoří jádro společnosti, příliš nemá. Úspěchem společností je také investování do vzdělávání svých zaměstnanců. V současné době však společnost neinvestuje do vzdělávání svých zaměstnanců, nemá vypracované žádné školicí ani rekvalifikační plány. Fluktuace zaměstnanců je poměrně nízká, většina zaměstnanců je ve společnosti od jejího vzniku. Vlivem sezónních změn se počet zaměstnanců může změnit. V roce 2010 se průměrný měsíční výdělek přepočítaný na jednoho zaměstnance pohyboval kolem částky 26 000 Kč. Ve srovnání s průměrnou měsíční mzdou v Karlovarském kraji je tato částka o 1,2 % vyšší.

### **2.2.2 Finanční analýza**

Každá společnost, která chce udržet svou pozici na trhu a chce odolávat konkurenci, musí znát svou finanční situaci. Jednou z metod, která nám ukazuje, jak společnost hospodaří, je finanční analýza.

Jakékoli finanční rozhodování společnosti musí být podloženo finanční analýzou. Na základě výsledků této analýzy je založeno řízení majetkové i finanční struktury,

investiční a cenové politiky a je založeno také řízení zásob. Hlavním úkolem analýzy je poskytnout informace o finančním zdraví firmy. [7, s. 338]

Pro finanční analýzu je základním zdrojem informací účetnictví. Účetnictví slouží pro výpočet ukazatelů, které nám podávají informaci o celkovém ekonomickém stavu firmy. Na kvalitě těchto výpočtů závisí kvalita, správnost a úplnost vedení účetnictví a z něj sestavených účetních výkazů. [8, s. 339]

Účetními výkazy, které společnost ABC pravidelně sestavuje, jsou: rozvaha, výkaz zisku a ztrát, cash flow – peněžní tok.

### **2.2.3 Techniky finanční analýzy**

Pro finanční analýzu se používají dvě základní rozborové techniky

- procentní rozbor
- poměrová analýza

Technika *procentního rozboru* vypočítává procentní podíl jednotlivých položek rozvahy na aktivech a položek výsledovky na výnosech. Analýza založená na těchto poměrech je také někdy nazývána *vertikální analýzou*. Porovnávání procentních podílů v čase, s plánem nebo doporučenými hodnotami je označováno jako *horizontální analýza*, také někdy *trendová*.

Poměrová analýza pracuje s poměrovými ukazateli vypočtenými jako podíl z absolutních ukazatelů. Za nejrozšířenější ukazatele lze považovat:

- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele kapitálového trhu.

#### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability nebo také ziskovosti se používají při vyhodnocování a posuzování celkové efektivnosti hospodaření firmy. Umožňují zjišťovat, zda je výhodnější využívat vlastního kapitálu nebo kapitálu cizího. Ukazatelů rentability je celá řada například:



- rentabilita vloženého kapitálu (poměr zisku k částce vloženého kapitálu),
- rentabilita celkových aktiv ROA (poměr čistého zisku/aktiva celkem),
- rentabilita vlastního kapitálu ROE (poměr zisku/vlastní jmění),
- rentabilita tržeb (poměr zisku/tržbám). [7, s. 407]

Společnost ABC finanční analýzu standardně nezpracovává, k hodnocení své finanční situace využívá účetních výkazů. Tyto výkazy mi také posloužily k vypracování finanční analýzy. Při hodnocení finanční analýzy jsem použila údaje z let 2009 a 2010, přestože jsem již měla k dispozici hodnoty roku 2011. Rozhodla jsem se tak proto, že jsem výsledky analýz porovnávala s konkurencí a konkurence ještě v době vypracování bakalářské práce neměla zveřejněné své výsledky hospodaření.

Ukazatel rentability celkových aktiv ROA (return on assets) je také někdy nazýván ukazatelem celkové rentability, určuje poměrem výnosnost celkových aktiv podniku. Vyjadřuje se v procentech, a čím je hodnota vyšší, tím je podnik výnosnější [23]:

$$\text{ROA} = (\text{čistý zisk} / \text{celková aktiva}) * 100 (\%)$$

Tabulka č. 1: Vypočtený ROA společnosti v (%)

	rok 2009	rok 2010
čistý zisk v tis. Kč	6 356	2 934
celková aktiva v tis. Kč	68 565	106 259
ROA (%)	9,27	2,76

Zdroj: vlastní zpracování, firemní údaje

Porovnáme-li údaje v roce 2009 s údaji v roce 2010, zjistíme, že ukazatel rentability meziročně o 6,71 % klesl. V porovnání s konkurencí měl tento ukazatel podobnou tendenci (Baustav r. 2009 - 9,23 %, 2010 – 3,63 %, ISSO r. 2009 8,18 %, r. 2010 – 2,95 %). Na tento pokles měla s největší pravděpodobností vliv celosvětová krize.

Dalším ukazatelem, který podává informace o efektivní výnosnosti kapitálu, který do organizace vložili vlastníci, je ukazatel vlastního kapitálu (ROE). Udává, kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč investovanou do podniku. Vlastníci mohou zjišťovat, zdali je jejich kapitál vytvářen v dostatečné míře a jakou hodnotu přináší. Jestli je

hodnota ukazatele nižší, poukazuje na to, že podnikání není příliš efektivní a je výhodnější investovat prostředky do některých bankovních produktů. Tento ukazatel je také vyjadřován v procentech. [8, s. 409]

$$\text{ROE} = (\text{čistý zisk/vlastní kapitál}) * 100 \%$$

Tabulka č. 2: Vypočtený ROE společnosti v (%)

	rok 2009	rok 2010
čistý zisk v tis. Kč	6 356	2 934
vlastní kapitál v tis. Kč	37 078	40 012
ROE (%)	17,14	7,33

Zdroj: vlastní zpracování, firemní údaje

V roce 2009 byl ukazatel ROE vyšší než v roce 2010. V roce 2009 měli investoři možnost vkládat svůj kapitál do této společnosti, s výhodou reprodukce investic. Oproti tomu rok 2010 nevypadal vůbec dobře, společnost zaznamenala meziročně pokles ukazatele rentability vlastního kapitálu o 9,81 %. Tento pokles znamená, že za stávajících podmínek je společnost méně zisková. Je to významný signál pro management, neboť je potřeba provést změnu k návratu na dříve dosahovanou hodnotu ROE. Management musí rozhodnout, v jakých aktivitách bude společnost pokračovat, které přehodnotí a jaké nové aktivity vytvoří.

#### Ukazatele likvidity

Dalším z ukazatelů, který ukazuje úspěšnost firmy je likvidita, je to schopnost podniku uhradit (vyrovnat) splatné závazky. Posuzuje průběh platební schopnosti s minulostí spolu s odhadem budoucího vývoje. Fakt, že společnost vykazuje zisk, neříká, že je schopna své dluhy platit penězi. Pokud neplní své závazky, dostává se do finančních problémů a nastává platební neschopnost. Nejčastěji používanými ukazateli jsou: [8, s. 410]

- okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)
- pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)
- běžná likvidita (likvidita 3. stupně)

Likvidnost je schopnost konkrétního druhu majetku, představuje míru obtížnosti přeměnit majetek na hotové peníze.

Klasickým a nejčastěji používaným ukazatelem likvidity k měření krátkodobé platební schopnosti je běžná likvidita. Říká, kolikrát může společnost uspokojit své zákazníky, kdyby směnila veškerá oběžná aktiva na peníze. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje v rozmezí od 1 do 2,5. [8, s. 411]

**Běžná likvidita** = oběžná aktiva/krátkodobé závazky

Tabulka č. 3: Běžná likvidita společnosti

	rok 2009	rok 2010
oběžná aktiva v tis. Kč	63 158	95 770
krátkodobé závazky v tis. Kč	29 151	64 687
běžná likvidita	2,17	1,48

Zdroj: vlastní zpracování, firemní údaje

Poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky meziročně poklesl, důvodem tohoto poklesu je zvýšení krátkodobých závazků. Hodnota se však stále pohybuje v doporučené toleranci, což vypovídá, o dobré likviditě společnosti ABC. V případě většího poklesu by nám tento ukazatel dal najevo, že nastaly u společnosti problémy s proměňováním aktiv na peníze. Vzniklou situaci by musela v nejhorším případě společnost řešit alternativním řešením a to například z dlouhodobých zdrojů. V porovnání s konkurencí vypadala v hodnocených letech jedna konkurence lépe, naproti tomu druhá konkurence se pohybovala pod doporučovanou hodnotou (Baustav 1,02 a 1,16; ISSO 0,63 a 0,8).

Dalším ukazatelem, který slouží k hodnocení likvidity společnosti je pohotová likvidita, také nazývaná rychlá likvidity. Také měří platební schopnost podniku, ale oproti předešlému ukazateli vylučuje nejméně likvidní majetek, kterým jsou zásoby. Tím poskytuje věřitelům přesnější informaci. Doporučená hodnota se u pohotové likvidity pohybuje v rozmezí 1 až 1,5. [7, s. 343]

**Pohotová likvidita** = (oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobé závazky

Tabulka č. 4: Pohotová likvidita společnosti

	rok 2009	rok 2010
oběžná aktiva-zásoby v tis. Kč	58 312	91 825
krátkodobé závazky v tis. Kč	29 151	64 687
pohotová likvidita	2,00	1,42

Zdroj: vlastní zpracování, firemní údaje

Při porovnání běžné likvidity s pohotovou likviditou v roce 2009 jsem zjistila, že hodnota pohotové likvidity mírně klesla, což znamená, že společnost ABC není nadměrně zazásobená. Toto hodnocení také platí i pro následující rok. Po shrnutí všech výpočtů likvidity mohu konstatovat, že společnost je v této oblasti na dobré úrovni.

#### Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří, v jakém rozsahu využívá společnost k financování činnosti vlastní nebo cizí zdroje. V případě používání pouze vlastních zdrojů by došlo ke snížení celkové rentability vlastního kapitálu. Naopak používání k financování pouze cizích zdrojů přináší riziko, spojené s nabytím těchto zdrojů. Většina společností při zakládání, ale i při běžné činnosti není schopna financovat veškeré činnosti z vlastních zdrojů a někdy je pro společnost výhodné a levnější využít kapitál cizí. Typickými ukazateli jsou: [8, s. 413]

- celková zadluženost
- dlouhodobá zadluženost
- míra zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti nám říká, kolik korun úvěrů připadá na jednu korunu veškerého majetku společnosti. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je zadluženost firmy, která je spojena s finančním rizikem. Pro věřitele je nízká hodnota tohoto ukazatele přínosná, protože snižuje věřitelské riziko. [8, s. 414]

**Celková zadluženost** = (celkové dluhy (cizí kapitál)/celková aktiva)\*100 %

Tabulka č. 5: Celková zadluženost společnosti (%)

	rok 2009	rok 2010
cizí kapitál v tis. Kč	31 488	66 246
celková aktiva v tis. Kč	68 565	106 259
celková zadluženost (%)	45,92	62,34

Zdroj: vlastní zpracování, firemní údaje

Celková zadluženost společnosti ABC se oproti roku 2009 zvýšila o 16,41 %. Tato skutečnost však nemusí předpovídat sníženou stabilitu firmy ani zvýšené věřitelské riziko. Příčinou zvýšení hodnoty ukazatele byla prodloužená splatnost závazků z důvodu silné vyjednávací pozice vůči dodavatelům. Celková zadluženost u konkurenčních firem byla v roce 2009 vyšší, ale v roce 2010 zaznamenala klesající tendenci (Baustav 82,3 % a 62,5 %; ISSO 63,40 % a 55,09 %). Což znamená pro tyto společnosti větší příležitost získat cizí zdroje na budoucí investice.

Předchozí ukazatel zadluženosti bývá často kritizován, protože při hodnocení opomíjí placené úroky z úvěrů. Ukazatel dlouhodobé zadluženosti tento ukazatel zdolává. Dlouhodobá zadluženost podává obraz o dlouhodobé zadluženosti společnosti. [8, s. 415]

**Dlouhodobá zadluženost** = (dlouhodobé dluhy/vlastní kapitál) \* 100 %

**Míra zadluženosti** = (cizí kapitál/vlastní kapitál) \* 100 %

Vyhodnocení míry zadluženosti je významné nejen pro společnost, ale také pro bankovní instituty. Podává důležité informace o zdraví firmy a napomáhá jim v rozhodnutí, jestli poskytnout či neposkytnout úvěr. Při porovnávání ukazatele je rozhodující jeho vývoj v časové řadě. Hodnota míry zadluženosti pohybující se pod hranicí 150 % vykazuje pozitivní vývoj. Po překročení této hranice nastává negativní vývoj a vystoupí-li hodnota tohoto ukazatele nad 200 % je to apel pro bankovní instituty, že se jedná o velmi rizikového klienta. Zvyšování zadluženosti nelze akceptovat jako jev trvalý. Obecně lze konstatovat, že cizí zdroje nemají být větší než vlastní jmění.

Jen pro vyhodnocení tohoto ukazatele jsem požádala společnost ABC, aby mi poskytla potřebné údaje z předešlých let.

Tabulka č. 6: Míra zadluženosti společnosti v (%)

	rok 2008	rok 2009	rok 2010
cizí kapitál v tis. Kč	30 721	31 488	66 246
vlastní kapitál v tis. Kč	41 845	37 078	40 012
míra zadluženosti	73,42	84,92	165,57

Zdroj: vlastní zpracování, firemní údaje

Z výsledků hodnocení je patrné, že míra zadluženosti u společnosti ABC od roku 2008 do roku 2009 mírně stoupala. Negativní vývoj v čase zaznamenal rok 2010, kde se míra zadluženosti zvýšila o 80,64 %. Příčinou tohoto rapidního zvýšení bylo prodloužení splatnosti závazků z obchodního styku z důvodu silné vyjednávací pozice vůči dodavatelům.

### 3. SWOT analýza

Podstatou této analýzy je, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro projekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto klíčové faktory jsou potom verbálně charakterizovány ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT. [28]

Tuto analýzu lze použít jako souhrnný výstup předešlých analýz. Cílem SWOT analýzy je identifikovat, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopnost se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. [2, s. 103]

Při situační analýze je výhodné zařadit SWOT na úplný závěr analýzy jakožto sumář nejdůležitějších závěrů uskutečněných dílčích analýz (vnějších i vnitřních). Zpracování SWOT potom může být do určité míry formalizovanou/mechanickou záležitostí. Zpracujeme-li za jednotlivými dílčími analýzami shrnutí jejich nejdůležitějších závěrů, je možno, zde uvedená fakta, mechanicky, kopírováním přenášet do tabulky SWOT a rozhodovat při tom, do kterého kvadrantu tabulky budou zařazena. Slabé nebo silné stránky většinou vyplývají ze závěrů interních analýz, hrozby a příležitosti z analýz vnějších. Toto však nemusí být pravidlem. Lze si například představit situaci, kdy hlavním ohrožením je potencionální konflikt mezi členy topmanagementu, pracovníky (tj. interní faktor je hrozbou).

SWOT analýza je velmi cenným informačním zdrojem při formulaci strategie. Z její představy totiž vyplývá základní logika strategického návrhu: návrh strategie (corporate, business, i funkční) by měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí. Každá slabina/hrozba ze SWOT by měla mít při takovémto přístupu v návrhu strategie svůj protějšek, opatření, které ji eliminuje. [28]

Obrázek č. 2: Analýza SWOT

<p><b>Silné stránky</b> (S - Strengths)</p> <p>Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (W - Weaknesses)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.</p>
<p><b>Příležitosti</b> (O - Opportunities)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.</p>	<p><b>Hrozby</b> (T - Threats)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.</p>

Zdroj: [3, s. 122]

### 3.1 Analýza SWOT společnosti ABC

V této části jsem sestavila SWOT analýzu společnosti ABC, jedná se o jednu z nejzákladnějších a nejjednodušších analýz, která zjišťuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Jako zdroj informací pro tuto analýzu použiji výsledky z předešlých analýz. Tato analýza vychází ze současného stavu společnosti a napomáhá společnosti při volbě strategií a nových směrů, kterými by se měla společnost v budoucnu ubírat.

Při analýze silných a slabých stránek vycházíme především z vnitřní analýzy společnosti. Společnost si ujasňuje svou pozici na trhu, svoje know-how, v čem je lepší než konkurence. Na druhou stránku analyzuje své nedostatky a říká, ve které oblasti jsou někteří lepší než ona.



### 1. Strengths – silné stránky

- Kvalitní management a kreativní zaměstnanci
- Neexistence substitutů
- Dobré jméno a image firmy
- Velikost firmy a dobrá pozice v lokalitě
- Certifikace ISO 9001, ISO 14001 a OSHAS 18001
- Finanční stav firmy
- Fungující servis a nízká fluktuace zaměstnanců

### 2. Weaknesses – slabé stránky

- Absence marketingové činnosti
- Malá reklama a propagace
- Absence účasti na stavebních veletrzích
- Sídlo společnosti v sociálně slabém kraji
- Zaměření na malý okruh staveb
- Umění jednat se zákazníkem

Při analýze hrozeb a příležitostí chceme najít příležitosti, které pomohou neutralizovat a zmírňovat hrozby vycházející jak z makrookolí, tak i z mikrookolí.

### 3. Opportunities – příležitosti

- Možnost rozšíření služeb (stavba pasivních domů)
- Noví investoři
- Noví specializovaní pracovníci
- Budoucí nárůst investic do stavebnictví
- Legislativa
- Potenciál trhu v zahraničí
- Přísun finančních prostředků z EU na projekty ze strukturálních fondů

### 4. Threats – hrozby

- Vývoj ekonomiky ve světě i na domácím trhu
- Vstup nových členů do EU a otevření trhu pro tyto firmy

- Nedostatečné finanční rezervy pro překonání dlouhodobé krize ve stavebnictví
- Preference zákazníků
- Pokles reálných mezd
- Odchod kvalitních zaměstnanců

#### **4. Obchodní strategie**

Obchodní strategie vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení. Obchodní strategie vtiskuje určitému podnikání na konkrétním trhu specifický charakter. Lze ji charakterizovat jako rozpracování strategických cílů vytyčených pro konkrétní strategické obchodní jednotky v nadřazené firemní strategii. Obsahově má obchodní strategie specifikovat strategické cíle pro prvky marketingového mixu: produkt, price (cenová politika), place (vymezení trhu), promotion (distribuční kanály), people (lidské zdroje, pracovníci).

Podnikatelská strategie se zaměřuje na působení firmy uvnitř celého odvětví nebo trhu. Pokud chce firma v určitém odvětví prosperovat, musí nad svými konkurenty získat konkurenční výhodu. [3, s. 30]

Společnost ABC si stanovila v rámci obchodní strategie následující cíle:

- vygenerování zisku ve výši 6 000 tis. Kč v roce 2012
- zamezit fluktuaci zaměstnanců v následujících letech
- zvýšení obrátu ve stavebních zakázkách (bytové výstavby) o 25 %
- ustát změny hospodářského prostředí jak na českém trhu, tak i ve světě po dobu hospodářské krize

## 5. Marketingová strategie

Marketingová strategie charakterizuje směr, který vede k alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených marketingových cílů. Jedná se o základní směry postupu, vedoucí ke splnění cílových úkolů. Marketingová strategie navazuje na základní politiku a cíle firmy, které současně pomáhá určovat, a je výsledkem komplexní analýzy konkurence, analýzy okolí, poptávajících, ale i analýzy vlastních slabých a silných stránek. Marketingové strategie říkají, jak konkurovat výrobky nebo službami podniku na cílových trzích nebo tržních segmentech. Představují pravidlo pro dělání rozhodnutí, které povedou k dosažení marketingových a tím i celkových podnikových úkolů. Ke strategickým marketingovým rozhodnutím patří: volba trhu a jejích částí, volba způsobu stimulace trhu, určení pozice vůči konkurenci a rozhodnutí o eventuelních aliancích s konkurenty. [2, s. 130]

Marketingových strategií je nepřehledné množství. Pro malé a střední firmy jsou nejvíce vhodné a v praxi využívané strategie vycházející z jednotlivých bodů marketingového mixu: výrobek (product), cena (price), distribuce (place), komunikace (promotion).

- výrobová strategie (design výrobku, kvalita výrobku, vlastnosti a značka výrobku),
- cenová strategie (cena, platební podmínky, poskytované slevy),
- distribuční strategie (strategie push – protlačení výrobku bez odbytového kanálu, strategie pull – přitáhnutí výrobku přes odbytový kanál vytvořením zákaznické poptávky (reklamou), způsobem prodeje),
- strategie komunikační (reklama, public relations PR – vztahy s veřejností, podpora prodeje osobní prodej),

Další strategií, která se v praxi využívá je strategie směřující k dosažení konkurenční výhody. Tato strategie byla poprvé přestavena Michaelem Porterem. Profilování na trhu je možné pomocí výhody výkonové a nákladové. Podle Portera můžeme rozdělit strategie do tří rozměrů.

- podnik s nejnižšími náklady (účelem je dosažení nejnižších nákladů výroby, distribuce a nabízení výrobků za nejnižší cenu, získání většího podílu na trhu),
- diferenciacie, odlišení výrobku či služby (účelem je odlišení se od konkurence, náklady nejsou prioritní, vyšší cena odráží vyšší výrobní náklady či přidanou hodnotu),
- koncentrace, zaměření (zaměření se tam, kde je skulina na trhu, vyrábí jen pár segmentů, aby usilovala o celý trh),

Strategie zaměřující se na velikost tržního podílu a míry inovace, představil Philip Kotler. Navrhl čtyři základní strategie:

- strategie tržního vůdce (podnik s největším podílem na trhu, který si snaží tuto pozici udržet nebo posílit),
- strategie tržního vyzyvatele (účelem je zvýšení tržního podílu na úkor tržního vůdce nebo na úkor menších podniků na stejném trhu, vyzyvatel většinou zaujímá druhou pozici na trhu),
- strategie tržního následovatele (neusilují o vedoucí postavení, nekonkurují vůdci, naopak se chtějí odlišit),
- strategie vyhledávající tržní mezery (nezaměřují se na celý trh, zaměřují se jen na určitou část, která vyžaduje speciální schopnosti a pro větší podniky je málo atraktivní). [1, s. 107]

Jako většina společností, tak i společnost ABC byla založena s tím, aby maximalizovala svůj zisk, aby uspokojovala potřeby svých zákazníků a aby udržela svou pozici na trhu. Pro zlepšení stanovených cílů jsem společně s managementem navrhla v některých oblastech marketingového mixu změny.

## 6. Návrh obchodního plánu

Po zhodnocení všech analýz jsem došla k názoru, že společnost ABC musí diverzifikovat své příjmy, protože její zaměření na segment stavebnictví by mohlo ohrozit její úspěch v dlouhodobém časovém horizontu. Z pohovoru se zástupci společnosti vzešlo několik možností, návrhů, jakým směrem zaměřit obchodní politiku firmy.

Podle našeho názoru je klíčové, aby společnost zavedla nový produkt, aby nebyla jednostranně založena.

- získat prvenství na západočeském stavebním trhu se stavbami pasivních domů
- založit půjčovnu stavebního nářadí
- založit vlastní autodopravu
- zřídit velkoobchod se stavebním materiálem

Dále je patrné, že společnost nedostatečně pracuje s tím nejcennějším co má, se svými pracovníky. Chybí zde především systematická školení, není dostatečné delegování úkolů z vedoucích zaměstnanců na podřízené. Dále jsem narazila na absenci v oblasti vedení pracovníků, jak přistupovat k zákazníkům, jak se k nim chovat. Z tohoto důvodu managementu navrhuji následující zlepšení:

- zavedení hodnotících pohovorů,
- zavedení školících plánů,
- zvýšení samostatnosti vedoucích týmů,
- školení pracovníků v oblasti chování k zákazníkům.

Z předešlých analýz, které jsem prováděla v oblasti propagace, jsem zjistila, že v tomto směru se společnost soustředí pouze na webové stránky. Ty nejsou aktualizované a neodpovídají skutečnosti. Což považuji za nedostatečné.

Mým návrhem v oblasti komunikace a propagace je:

- pravidelná inzerce v regionálním tisku
- periodické zveřejňování inzerce v regionální radiové stanici
- zlepšení webových stránek
- účast na stavebních veletrzích

Všechny uvedené návrhy by měly mít vliv na zlepšení stávající situace společnosti a upevnění budoucí pozice na trhu.

### **6.1 Výběr hodnotících kritérií k vybraným návrhům v oblasti Produktu**

Velkou pozornost věnujeme definování hodnotících kritérií, která slouží k hodnocení strategie. Po dlouhotrvající diskuzi s vedením společnosti jsme stanovili níže uvedená hodnotící kritéria. Součástí těchto hodnocení jsou znalosti získané z analýz. Platí, že čím více přidělených bodů, tím je hodnotící kritérium pro společnost příznivější, tzn. kritéria A, B, C – čím méně nákladnější (resp. nižší konkurenční prostředí, resp. menší nároky na lidské zdroje), tím více přidělených bodů a naopak. U varianty D platí, čím více je projekt ziskový, tím firma více bodů dostane.

Dále jsme přidělili důležitost kritérií při hodnocení jednotlivých variant (vyšší důležitost = vyšší váha). Při stanovování výše váhy bylo klíčové, zda varianta bude zisková a jestli má firma hlavně dostatek zdrojů na tuto variantu.

Hodnotící kritéria v oblasti produktu:

A) nákladovost	3
B) konkurenční prostředí	1
C) náročnost na lidské zdroje	2
<u>D) generování zisku</u>	<u>4</u>

Celkem 10

Při stanovení váhy hodnotících kritérií jsme u jednotlivých kritérií vyjádřili jeho důležitost (dle názoru hodnotícího týmu) v dané chvíli pro společnost, tzn.: je třeba rychle dosáhnout vyššího zisku – proto byla stanovena nejvyšší váha 4. Zdroje společnosti jsou omezené a tak zavedení vybrané varianty nesmí být příliš nákladné, zde

byla vybraná váha 3. Kritériu náročnost na lidské zdroje byla přidělena váha 2, neboť hodnotícímu týmu bylo zřejmé, že kvalita lidí tvoří skutečně přidanou hodnotu společnosti, nicméně dobrou práci s personálními zdroji toho lze dosáhnout i u vlastních zaměstnanců. Konkurenční prostředí dostalo nejmenší váhu, je sice důležité, ale dobrým podnikatelským záměrem lze konkurenci eliminovat.

Hodnotící tým (já a 2 členové z vedení společnosti) přidělil každé variantě body od 1 do 10 (1- nejhorší, 10 - nejlepší). Přidělování probíhalo následujícím způsobem: členové týmu přidělili ke každé variantě body. Své rozhodnutí o přidělení bodů týmu prezentovali a v následujícím kole, kde mohl každý své bodové hodnocení pozměnit (na základě vyslechnutí připomínek a argumentů dalších členů týmu). Následně se hodnocení, které bylo přiděleno jednotlivým variantám, členy týmů zprůměrovalo a výsledky byly přiřazeny k jednotlivým variantám.

Tabulka č. 7: Hodnocení vybraných návrhů v oblasti Produktu

varianta	kritérium váha	A 3	B 1	C 2	D 4	celkem
1. půjčovna nářadí		2 6	5 5	9 18	5 20	<b>49</b>
2. energeticky pasivní domy		9 27	10 10	6 12	9 36	<b>85</b>
3. vlastní autodoprava		2 6	4 4	7 14	5 20	<b>44</b>
4. velkoobchod se stav. materiálem		1 3	4 4	9 18	3 12	<b>37</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 6.2 Hodnocení vybraných návrhů v oblasti Produktu

Z bodového hodnocení návrhů *produktu* vzešel jako jednoznačný vítěz stavba energeticky pasivních domů. Tato varianta vyhrála, protože ze všech návrhů přináší nejvyšší ziskovost a je nejméně riziková.

### 6.2.1 Energeticky pasivní domy

Tato varianta byla zvolena jako nejlepší, protože ze všech hodnocených variant vyšla nejlépe z pohledu konkurenčního prostředí a generování zisku. Ze znalosti prostředí, ve kterém působí hodnocená společnost, se touto produktem v Karlovarském regionu nevěnuje žádná jiná firma, a proto společnost s tímto produktem vstoupí „Do modrého



oceánu“<sup>1</sup>[4]. V případě že bude společnost s tímto produktem první a úspěšná, bude mít nezanedbatelnou výhodu proti ostatním potencionálním konkurentům a může svojí činností pro ostatní vytvořit účinnou bariéru vstupu na trh, spočívající v tom, že by si dokázaly vytvořit svůj vlastní nový tržní prostor a vyřadily případné konkurenty ze hry, alespoň dočasně.

### **Energeticky pasivní dům**

Název "pasivní dům" vychází z principu využívání pasivních tepelných zisků v budově. Jsou to externí zisky ze slunečního záření procházejícího okny a zisky interní – teplo vyzařované lidmi a spotřebiči. Díky velmi kvalitní tepelné izolaci tyto zisky "neutíkají ven" a většinou postačí k zajištění příjemné vnitřní teploty po vytápěcí sezónu.

Pasivní domy jsou budovy, které zajišťují příjemné vnitřní prostředí jak v létě, tak i v zimním období, bez použití klasického vytápěcího systému. Oproti stávajícím běžným budovám, spotřebují o 85 - 90 % méně energie. Oproti novostavbám, které splňují národní normy a předpisy, činí tato úspora až 75 %.

Základní myšlenkou pasivních domů je zamezení ztrátám tepla, zajištění čerstvého vzduchu, a tím udržení kvality vnitřního prostředí, minimalizace zátěže na životní prostředí a vytvoření kvalitního prostředí pro život bez větších finančních nákladů během bydlení. [15]

Druhým neúspěšnějším bodovým kritériem této varianty bylo generování zisku. Zpracovala jsem s jednatelem společnosti odhady zisku z této činnosti na 5 let dopředu.

---

<sup>1</sup> Modré oceány jsou označením pro všechna dnes neexistující odvětví a pro tržní prostor, který není dosud znám.

Tabulka č. 8: Odhad zisku (mil. Kč)

	počty domů	zisk v mil. Kč
2012	1	0,5
2013	3	1,5
2014	8	4
2015	10	5
2016	15	7,5

Zdroj: vlastní zpracování

Náročnost na lidské zdroje v této variantě je průměrná, protože pracovníci (od projektantů až po zedníky) musí být s novou technologií staveb přesně obeznámeni, musí dodržovat stanovené postupy a musí umět následně řešit mimořádné případy. Podle mého názoru (který mi potvrdil i jednatel společnosti) se s úkoly vyplývajícími z této varianty se stávající zaměstnanci vypořádají a nebude nutno hledat nové zaměstnance. Nicméně všichni příslušní zaměstnanci budou muset projít řadou školení a celkově se bude muset upravit práce s lidmi (viz bod. 6.5).

Z pohledu nákladovosti není tato obměna oproti ostatním variantám finančně náročná, protože opatření, vyplývající z výběrů této varianty budou směřovány pouze do oblastí lidských zdrojů, případně dokoupení některého speciálního nářadí.

### 6.2.2 Půjčovna nářadí

V oblasti hodnocení zisku vychází tato varianta jako druhá nejlepší. Pronajímání nářadí na úrovni srovnatelných cen v sousedním krajském městě při odhadu životnosti půjčovaného nářadí a potřeby jeho oprav vychází z ekonomického pohledu velmi dobře. Naše odhady zisku činily navýšení o 0,4 mil každý rok.

Tabulka č. 9: Odhad zisku (mil. Kč)

	zisk v mil. Kč
2012	0,4
2013	0,8
2014	1,2
2015	1,6
2016	2

Zdroj: vlastní zpracování

Při hodnocení náročnosti na lidské zdroje tato varianta vychází nejlépe. V oblasti půjčování nářadí není nutné mít zaměstnáno příliš lidí. Jedná se o nenáročnou, ale zodpovědnou práci. Přestože s tímto oborem společnost žádné zkušenosti nemá, kmenoví zaměstnanci by se dali využít a nemuselo by se přistupovat k náboru nových zaměstnanců. Bylo by nutné provést řady školení na téma chování k zákazníkům (asertivita, zvládání konfliktních situací).

Konkurenční prostředí v této variantě získalo, při zatížení váhou, nejméně bodů. Vyplývá to z toho, že v oblasti, ve které by půjčovna působila, jsou v současnosti dvě menší půjčovny s poměrně omezeným výběrem půjčovaného nářadí a bariéry vstupu do této oblasti podnikání jsou pouze finanční. Nicméně kritérium zisku a kritérium náročnosti na lidské zdroje, tuto nevýhodu vyvážilo.

Hodnocení nákladovosti u této varianty vychází nejhůře. Náklady na pořízení a následné opravy půjčovaného nářadí mohou dosahovat velkých hodnot. Nicméně společnost ABC má v současné době dostatek finančních zdrojů aby tyto potřeby pokryla. Zavedená půjčovna bude mít také velkou výhodu, že jejím velkým zákazníkem bude stavební část společnosti – tím se nevýhoda vyšší nákladovosti na pořízení značně eliminuje.

### **6.2.3 Další návrhy**

Varianta velkoobchodu se stavebním materiálem a vlastní autodoprava skončily na třetím a čtvrtém místě, přičemž největšími nevýhodami jsou náročnost při pořízení vstupních nákladů a konkurenční prostředí (v Karlovarském kraji je ve zmiňované oblasti podnikání široké zastoupení).

## **6.3 Výběr hodnotících kritérií k vybraným návrhům v oblasti Propagace**

Postup při stanovení hodnotících kritérií byl totožný s postupem, který jsem uváděla v předešlé kapitole. Pouze byla zvolena jiná kritéria a to nákladovost a velikost oslovené zákaznické skupiny. Při stanovení váhy hodnotících kritérií jsme u jednotlivých kritérií vyjádřili jeho důležitost (dle názoru hodnotícího týmu) v dané chvíli pro společnost, tzn.: že je důležité oslovit co nejvíce zákazníků a zůstat těmto zákazníkům co nejdéle v povědomí. Byla zde tedy stanovena nejvyšší váha 6 u velikosti

oslovené skupiny. Kritériu nákladovost byla přidělena váha 4, protože hodnotícímu týmu bylo zřejmé, že náklady budou muset být určitě nějaké vynaložené.

Hodnotící kritéria v oblasti propagace:

A) nákladovost	4
<u>B) velikost oslovené zákaznické skupiny</u>	<u>6</u>
Celkem	10

Tabulka č. 10: Hodnocení vybraných návrhů v oblasti Propagace

varianta	kritérium váha	A 4	B 6	celkem
1. inzerce v regionálním tisku		7 28	7 42	<b>70</b>
2. inzerce v radiovém vysílání		8 32	7 42	<b>74</b>
3. zlepšení webové stránky		9 36	9 54	<b>90</b>
4. účast na stavebních veletrzích		8 32	7 42	<b>74</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 6.4 Hodnocení vybraných návrhů v oblasti Propagace

Další hodnocení proběhlo v oblasti *propagace*. Zde jsem vybrala více variant, které by mohly zlepšit právě tuto oblast. Jako nejlepší vyšla varianta zlepšení webových stránek podniku. Jedná o oblast kde má zákazník nejjednodušší a nejlevnější možnost získat o firmě co nejvíce informací.

### 6.4.1 Zlepšení webových stránek

Nákladovost u této varianty získala vysoké bodové ohodnocení, protože náročnost na náklady není vysoká. Webové stránky, které budou kompletně prezentovat celou společnost, včetně ukázek již zrealizovaných staveb a nabídky nových produktů mohou přilákat větší počet zákazníků.

Bodové hodnocení u velikosti oslovené skupiny získalo stejný počet jako nákladovost, ale protože má pro společnost větší význam, vyšla tato varianta lépe. V době technologického pokroku a rozvoje technologií se skupina, která vlastní přístup na

Internet rychle rozšiřuje. Právě umístění perfektně provedených webových stránek na internetu umožní společnosti oslovit velkou skupinu potencionálních i stávajících zákazníků.

#### **6.4.2 Inzerce v rádiovém vysílání**

Přestože je inzerce v rádiovém vysílání finančně náročnější než webové stránky, nejedná se o náklady, které by společnost příliš zatížily.

Inzerce prostřednictvím rádiového vysílání je bodově hodnocena dosti vysoko. Sice je při tomto způsobu reklamy využito jen sluchového vnímání, ale rozsah oslovené skupiny je velký. Mnoho lidí si pustí při příchodu do svého zaměstnání rádiový přijímač, a přestože se věnuje své práci, veškeré vysílání vnímá a čím častěji informaci slyší, tím lépe si jí zapamatuje.

#### **6.4.3 Aktivní účast na stavebních veletrzích**

Další varianta, která dosahovala srovnatelně stejného bodového ohodnocení, jako inzerce v rádiovém vysílání, je aktivní účast na stavebních veletrzích.

Náročnost na náklady spojené s aktivní účastí na stavebních veletrzích není velká. Zpravidla se jedná účastnické poplatky a náklady na propagační letáky a reklamní předměty.

Přestože je bodové hodnocení totožné s bodovým hodnocením oslovené skupiny lidí u reklamy prostřednictvím rádiového vysílání, nebude oslovená skupina při účasti na stavebních veletrzích ve stejném rozsahu. Stavební veletrhy navštěvují především lidé, kteří už mají zájem o konkrétní stavení činnost a zde mají možnost získat specifické informace.

### **6.5 Hodnocení návrhu v oblasti Lidí**

U návrhů v oblasti lidí, které byly doposud zanedbávány, jsme neprováděli žádné bodové hodnocení, protože zlepšování této oblasti bude ve všech směrech pro společnost ABC přínosem.

### **6.5.1 Zavedení hodnocení pracovního výkonu**

Mezi nejúčinnější motivační prostředky, které jsou v rukou manažerů, patří hodnocení týkající se pracovního výkonu. Když bude společnost ABC pravidelně vyhodnocovat pracovní výkony svých zaměstnanců, docílí zvýšení jejich pracovní výkonnosti a může také získat návrhy na řešení různých problémů. Dále při vyhodnocování získá informace o schopnostech zaměstnanců a v případě, že bude zaměstnanec ve svém oboru dosahovat dobrých výsledků, využije firma tohoto zaměstnance jako personální zálohou. Hodnocení pracovních výkonů také napomůže spravedlivě rozdělovat mzdu a její nenárokové složky, odhalovat slabé stránky zaměstnanců s cílem pomoci těmto slabinám. Dále se zlepší komunikace mezi účastníky hodnocení (managementem a pracovníkem).

### **6.5.2 Zavedení školicích plánů**

Zavedením školicích plánů může společnost ABC evidenčně kontrolovat školení, která pracovníci absolvovali včetně zpětné vazby na identifikaci případného doškolení. Dále poskytne společnosti informace o vypršení platnosti některých zákonem daných školení například v oblasti požární ochrany a bezpečnosti práce. Již proškolení zaměstnanci mohou využít své znalosti ke zvyšování výkonnosti a osobního rozvoje nových zaměstnanců.

### **6.5.3 Zvýšení samostatnosti vedoucích týmů**

Zvyšování samostatnosti vedoucích týmů je jak aktivní přijímání úkolů, které byly delegovány managementem, tak následné delegování některých svěřených úkolů na podřízené pracovníky. K samostatnosti patří schopnost radit, napomáhat při řešení různých problémů a tolerovat případné počáteční chyby. Iniciovat a prosazovat všechny dobré nápady.

#### **6.5.4 Školení pracovníků v oblasti chování k zákazníkům**

Zavedením pravidelného seznamování s oblastí chování k zákazníkům bude moci společnost dále uctívat rčení „Náš zákazník, náš pán“. Je dokázáno, že budeme-li zdravit zákazníky s úsměvem, budou nás mít raději. Linioví zaměstnanci jsou většinou prvním článkem, se kterým přichází zákazník do styku. Při jejich chování zákazník očekává jak profesionalitu, tak i lidský přístup. Vstřícnost vůči osobitým požadavkům, rychlou reakci při komunikaci, přiznání chyby a upřímnou omluvu. Nekonfliktní jednání musí být samozřejmostí. Zvýšením péče o zákazníky může společnost získat konkurenční výhodu.

## 7. Marketingový mix konkrétního produktu

V návrhu obchodního plánu jsem zmiňovala, že společnost ABC musí diverzifikovat své příjmy, protože její zaměření na segment stavebnictví by mohlo ohrozit její úspěch v dlouhodobém časovém horizontu. Musí také dokázat reagovat na stále se měnící situace na trhu a být lepší než konkurence Z tohoto důvodu jsem navrhla zaměřit se na zavedení nového produktu. Z předešlých analýz vyšla jako nelépe hodnocená varianta stavba energeticky pasivních domů jak pohledu generování zisku, tak z náročnosti na náklady.

Vzhledem k tomu, že se jedná o nový produkt, je třeba učinit určité změny týkající se jednotlivých prvků marketingového mixu.

### 7.1 Produkt

V rámci provádění těchto staveb musí společnost zajistit veškerá povolení, administrativní náležitosti, dostupnost stavebního materiálu a dále je třeba vyhodnotit své stavební kapacity včetně strojů a nástrojů, které budou potřebné k výstavbě energeticky pasivních domů.

### 7.2 Cena, kontrakční podmínky (Price)

Při stanovení ceny je třeba brát v úvahu, o jaký projekt se jedná. Každý ze zákazníků má možnost, vybrat si typový dům z katalogu, který je zveřejněn na webových stránkách společnosti. Od vybraného typu domu se také odvíjí cena produktu. Průměrný energeticky pasivní dům má dle rozpočtáře společnosti hodnotu 4 000 tis. Kč. Při sestavování projektu takové stavby si společnost účtuje cca 3 – 5 % z celkové hodnoty stavby. Rozpočet stavby je pak ve výši 20% z hodnoty projektu.

Tabulka č. 11: Odhad ceny díla, projektu a rozpočtu v Kč

Ø cena díla	projekt 4 % z ceny díla	20 % z projektu na rozpočet
4 000 000	160 000	32 000

Zdroj: vlastní zpracování, firemní informace



### **7.3 Distribuce, umístění (Place)**

Distribuce zahrnuje dodání produktu ke konečnému spotřebiteli. V případě společnosti ABC je místem dodání nového produktu „Energeticky pasivního domu“ místo stavby, kde bude dům postaven. Není třeba v tomto směru něco měnit.

### **7.4 Propagace (Promotion)**

Při propagaci a uvádění nového produktu na trh je třeba, aby společnost ABC využila veškeré dostupné možnosti, které nový produkt uvedou na trh.

#### **7.4.1 Reklama**

V rámci reklamní činnosti společnost umístí na své webové stránky fotodokumentaci s nabídkou různých variant pasivních domů a prezentaci výhod, které tyto stavby přinášejí a kterými jsou specifické. Dále při realizaci staveb rozmístí v okolí stavby velkoplošné bannery, které budou zobrazovat název a kontakty na společnost ABC. Prostřednictvím médií uvede opakované reklamní spoty v rádiovém vysílání, které budou obsahovat informace o novém produktu a výhody, které s sebou přináší.

#### **7.4.2 Podpora prodeje**

V rámci podpory prodeje, která je podnětem k nákupu, představí společnost svůj nový produkt na stavebním veletrhu FOR Arch. Veletrh se každoročně koná za účasti světových firem v Praze. Prezentace na tomto veletrhu by znamenala pro společnost oslovení budoucích zákazníků z jiného než Karlovarského kraje. Další možností, jak prezentovat svůj nový produkt u veřejnosti je např. poskytnutí daru na plese Města v regionu, kde společnost působí, který bude obsahovat rozpočet stavebního díla energeticky pasivního domu včetně administrativních formalit.

### 7.4.3 Vztahy s veřejností (Public relations - PR)

Public relations představují celou řadu nástrojů, pomocí kterých firma udržuje vztah s veřejností. V rámci PR společnost uspořádá prohlídku stavby vzorového energeticky pasivního domu včetně odborného výkladu o přednostech těchto staveb. Vzhledem k tomu, že energeticky pasivní domy jsou ohleduplné vůči životnímu prostředí, měla by je společnost prostřednictvím odborných časopisů a tiskovin prezentovat. Dalším nástrojem, který podpoří vztah s veřejností je osobní jednání zástupců společnosti s hypotéčními bankami, kde budou projednávat, zda jsou hypotéční banky ochotny profinancovávat hypoteční úvěry budoucím zákazníkům.

Tabulka č. 12: Roční náklady na propagaci nového produktu

Celkové roční náklady na propagaci nového produktu	
správcovství domovských stránek	15 000
reklamní banery 6 x 6 000,-	24 000
reklamní spoty v rádiovém vysílání	20 000
pronájem stánku na veletrhu FOR ARCH	15 000
hodnota daru na plese města	32 000
<b>Celkem</b>	<b>106 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování, firemní informace

### 7.5 Lidé (People)

V rámci zavedení nového produktu na trh navrhuji pro společnost ABC, aby přijala jednoho rozpočtáře, který se bude věnovat pouze rozpočtům staveb energeticky pasivních domů. Pro zkvalitnění pracovních výkonů předpokládám zavedení hodnocení pracovních výkonů u jednotlivých zaměstnanců a další finanční prostředky musí společnost investovat do odborného zaškolování svých zaměstnanců v oblasti chování k zákazníkům. Dále jsou zaměstnancům nabídnuty různé vzdělávací kurzy, prohlubující znalosti jak v oblasti stavebnictví.

Tabulka č. 13: Roční náklady na lidské zdroje při zavedení produktu

Celkové roční náklady na lidské zdroje	
roční plat nového rozpočtáře	325 000
kurzy (semináře)	24 000
<b>Celkem</b>	<b>349 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování, firemní informace

## **7.6 Zhodnocení**

Když budu hodnotit zavedení nového produktu, tak společnost ABC má možnost při vstupu s tímto produktem otevřít dveře novým zákazníkům a vylepšit svou stávající situaci na západočeském trhu. Aby byla zajištěna ziskovost daného produktu, využije společnost výše uvedených forem propagace. Z hlediska financí a lidských zdrojů je dle mého názoru tento návrh dobře realizovatelný.

## **Závěr**

Ve své práci jsem se zaměřila na společnost, jejíž hlavní podnikatelskou aktivitou je stavební činnost a pokusila jsem se pro společnost navrhnout, popřípadě sestavit vylepšený obchodní plán na základě aktivní marketingové činnosti, což bylo také cílem mé bakalářské práce. Jednalo se o provedení různých analýz, zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb s následným vyhodnocením.

S marketingovou oblastí neměla společnost zkušenosti, ale chce-li si udržet svou pozici na trhu, musí v této oblasti prohlubovat své znalosti a následně je také aplikovat. Při shromažďování potřebných informací jsem prostudovala spoustu zajímavé literatury s orientací a soustředěním se na konkrétní cíl. Což pro mě bylo velkým přínosem.

Při analýzách jsem se seznámila se specifiky, která má stavební odvětví a mohla jsem tyto poznatky lépe analyzovat a hodnotit. Díky týmové práci a komunikaci, s lidmi pro mne neznámými, jsme překonali dílčí neshody a volili jednotlivé kompromisy.

Při sestavování návrhu obchodního plánu jsem vycházela z použitých analýz prostředí, jak externího, tak i interního. V jednotlivých oblastech těchto analýz jsem zjistila určité nedostatky a následně jsem pro některé prvky marketingového mixu navrhla zlepšení.

Společnost by měla své aktivity soustředit na nový druh produktu, protože se stávajícími produkty, které společnost vytváří je daný trh dostatečně zásobený. Nový produkt vnese do společnosti oživení a stále potřebnější finanční prostředky.

V oblasti propagace má společnost velké mezery, v době přesycenosti trhu se stavebnictvím se společnosti musí snažit o co největší prosazení se. Společnost v tomto směru by měla vyvíjet takové aktivity, aby zůstala zákazníkům co nejvíce v povědomí. Z tohoto důvodu jsem navrhla zlepšení reklamy prostřednictvím webových stránek, rádiového vysílání a podporu prodeje formou účasti na stavebních veletrzích.

Dalším navrhovaným prvkem marketingového mixu na zlepšení, jsou lidé. Ve společnosti ABC jsem navrhla provádění pravidelných hodnocení pracovních výkonů, zavedení zaškolovacích plánů a prohlubování znalostí v oblasti komunikace.

Dalším a neméně důležitým článkem práce je sestavení marketingového plánu pro konkrétní případ – produkt „Energeticky pasivní dům“.

Vážím si zkušeností, informací a poznatků, které jsem díky společnosti ABC získala. Věřím, že má práce bude pro management přínosem a pomůže mu v dalších letech při udržování postavení společnosti na trhu.

## SEZNAMY

### Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Vypočtený ROA společnosti v (%) .....	34
Tabulka č. 2: Vypočtený ROE společnosti v (%).....	35
Tabulka č. 3: Běžná likvidita společnosti .....	36
Tabulka č. 4: Pohotová likvidita společnosti .....	37
Tabulka č. 5: Celková zadluženost společnosti (%) .....	38
Tabulka č. 6: Míra zadluženosti společnosti v (%).....	39
Tabulka č. 7: Hodnocení vybraných návrhů v oblasti Produktu.....	49
Tabulka č. 8: Odhad zisku (mil. Kč).....	51
Tabulka č. 9: Odhad zisku (mil. Kč).....	51
Tabulka č. 10: Hodnocení vybraných návrhů v oblasti Propagace.....	53
Tabulka č. 11: Odhad ceny díla, projektu a rozpočtu v Kč .....	57
Tabulka č. 12: Roční náklady na propagaci nového produktu .....	59
Tabulka č. 13: Roční náklady na lidské zdroje při zavedení produktu.....	59

### Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Organizační struktura společnosti .....	9
Obrázek č. 2: Analýza SWOT .....	41

### Seznam grafů

Graf č. 1: Struktura vzdělanosti zaměstnaných v KVK.....	12
Graf č. 2: Průměrná mzda dle krajů (Kč).....	12
Graf č. 3: Odvětvová struktura zaměstnanosti .....	14
Graf č. 4: Vývoj inflace od roku 2000 po jednotlivých měsících .....	17
Graf č. 5: Podíl stavebních prací v KVK (mil. Kč) .....	22
Graf č. 6: Procentní podíl zákazníků na jednotlivých produktech.....	24
Graf č. 7: Zastoupení jednotlivých druhů realizovaných staveb (%) .....	30

## **Seznam použitých zkratek**

ČBÚ – Český báňský úřad

ČR – Česká republika

ČSN – Česká státní norma

ČÚBP – Český úřad bezpečnosti práce

DPH – Daň z přidané hodnoty

HDP – Hrubý domácí produkt

HPH – Hrubá přidaná hodnota

ISO – International Standard Organization

KVK – Karlovarský kraj

ODS – Občanská demokratická strana

OSHAS - Occupational Safety and Health Act (Zákon o bezpečnosti práce a ochraně zdraví)

## Seznam použité literatury

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [2] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 272 s.. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [3] KEŘKOVSKÝ, Miroslav. VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8
- [4] KIM, W. Chan, MAUBORGNE, Renée. *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press. 2009, 240 s., ISBN 978-80-7261-128-7
- [5] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání Praha: Grada Publishing a.s., 2001, 718 s. ISBN 80-247-0016-6
- [6] PLESKAČ, Jiří Pleskač, SOUKUP, Leoš. *Marketing ve stavebnictví*, Praha: Grada Publishing a.s. 2001, 232 s. ISBN 80-247-0052-2
- [7] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 464 s., ISBN 978-80-247-1992-4
- [8] VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2002, 700 s. ISBN 80-7261-029-5
- [9] *Stavební obři trpí krizí, začínají brát i malé zakázky*. Mladá fronta dnes. Praha : MaFra a.s., 2012, D1, ISSN 1210-1160
- [10] *Baustav a.s.* [online], Aktualizace 27.2.2012, [cit. 27.2.2012] Dostupné z: <http://www.baustav.cz/>
- [11] *bss BÁŇSKÁ STAVEBNÍ SPOLEČNOST, s.r.o.* [online], Aktualizace 27.2.2012, [cit. 27.2.2012] Dostupné z: <http://www.bss-so.cz>
- [12] *Budoucnost profesí*. [online], Aktualizace 9.2.2012, [cit. 9.2.2012] Dostupné z: <http://budoucnostprofesi.cz/trhy-prace-v-regionech/regiony2010.html>
- [13] *BusinessInfo.cz*. [online], Aktualizace 21.1.2012, [cit. 21.1.2012] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/oborove-statistiky/oborove-informace-stavebnictvi/1000452/39908/>
- [14] *BusinessInfo.cz*. [online], Aktualizace 22.1.2012, [cit. 22.1.2012] Dostupné z: [http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/mpo\\_analyza\\_prumysl\\_2010.pdf](http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/mpo_analyza_prumysl_2010.pdf)



- [15] *Centrum pasivního domu*. [online], Aktualizace 19.3.2012, [cit. 19.3.2012] Dostupné z: <http://www.pasivnidomy.cz/firmy/kop-kd-s-r-o--f9.html>
- [16] *Časopis stavebnictví*. [online], Aktualizace 9.2.2012, [cit. 9.2.2012] Dostupné z: [http://www.casopisstavebnictvi.cz/globalni-krize-v-ceskem-stavebnictvi\\_N1928](http://www.casopisstavebnictvi.cz/globalni-krize-v-ceskem-stavebnictvi_N1928)
- [17] *České stavební standardy*. [online], Aktualizace 9.2.2012, [cit. 9.2.2012] Dostupné z: <http://www.stavebnistandardy.cz/default.asp?Typ=1&ID=6&Pop=1&IDmH=6947521&IDm=6728359&Menu=Manu%E1l%20z%E1klad%F9%20rozpo%E8tov%E1n%ED%20a%20kalkulac%ED%20stavebn%EDch%20prac%ED%20-%20202.%20%E8%E1st>
- [18] *Český statistický úřad*. [online] Karlovy Vary: Český statistický úřad, 2012, Aktualizace 17.1.2012, [cit. 17.1.2012] Dostupné z: [http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/charakteristika\\_karlovarskeho\\_kraje](http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/charakteristika_karlovarskeho_kraje)
- [19] *Český statistický úřad*. [online] Praha: Český statistický úřad, veřejná databáze, 2012, Aktualizace 8.2.2012, [cit. 8.2.2012] Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA0040PU\\_KR&razeni=od&kapitola\\_id=15](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA0040PU_KR&razeni=od&kapitola_id=15)
- [20] *Eurovia*. [online], Aktualizace 27.2.2012, [cit. 27.2.2012] Dostupné z: [www.eurovia](http://www.eurovia)
- [21] *Finanční analýza*. [online], Aktualizace 19.3.2012, [cit. 19.3.2012] Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>
- [22] *iDNES.cz*. [online], Aktualizace 27.2.2012, [cit. 27.2.2012] Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/necas-bez-zvyseni-dph-a-razantni-uspory-u-duchodu-se-neobejdeme-pv8-/ekonomika.aspx?c=A120227\\_093534\\_ekonomika\\_kop](http://ekonomika.idnes.cz/necas-bez-zvyseni-dph-a-razantni-uspory-u-duchodu-se-neobejdeme-pv8-/ekonomika.aspx?c=A120227_093534_ekonomika_kop)
- [23] *Investujeme. cz*. Jak poznáte rentabilní společnost. [online], Aktualizace 19.3.2012, [cit. 19.3.2012] Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/jan-poznate-rentabilni-spolecnost/>
- [24] *ISSO – Inženýrské stavby Sokolov, s.r.o.* [online], Aktualizace 27.2.2012, [cit. 27.2.2012] Dostupné z: <http://issosokolov.cz/>
- [25] *Karlovarský kraj*. [online] Karlovy Vary: Karlovarský kraj, 2012, Aktualizace 18.1.2012, [cit. 18.1.2012] Dostupné z: <http://lidskezdroje.karlovyvary-region.eu/lidske-zdroje/4-struktura-zamestnanosti>
- [26] *Metrostav*. [online], Aktualizace 27.2.2012, [cit. 27.2.2012] Dostupné z: [www.metrostav.cz](http://www.metrostav.cz)

- [27] *Novinky.cz*. [online], Aktualizace 27.2.2012, [cit. 27.2.2012] Dostupné z: <http://www.novinky.cz/domaci/260244-necas-letos-osekame-vydaje-pote-si-posvitime-i-na-duchodce-a-bohate.html>
- [28] *Projekt ESF*. [online] Brno: Podnikatelská fakulta VUT v Brně, 2007, Aktualizace 30.12.2011, [cit. 30.12.2011] Dostupné z: [http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results\\_02/edumat\\_rep/STM/STM\\_Pext.pdf](http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf)
- [29] *SKANSKA*. [online], Aktualizace 27.2.2012, [cit. 27.2.2012] Dostupné z: [www.skanska.cz](http://www.skanska.cz)
- [30] *Sova studio*. [online], Aktualizace 10.2.2012, [cit. 10.2.2012] Dostupné z: <http://www.sovastudio.cz/vzdelavaci-kurzy/marketing-obchodni-pravo/12032-zmeny-v-zakone-o-verejnych-zakazkach-ucinne-od-1-4-2012/>
- [31] *Strabag*. [online], Aktualizace 27.2.2012, [cit. 27.2.2012] Dostupné z: [www.strabag.cz](http://www.strabag.cz)
- [32] *TÜV SÜD*. [online], Aktualizace 21.1.2012, [cit. 21.1.2012] Dostupné z: [http://www.tuv-sud.cz/cz/sluzby/certifikace/iso\\_14001\\_certifikace\\_systemu\\_environmentalniho\\_managementu](http://www.tuv-sud.cz/cz/sluzby/certifikace/iso_14001_certifikace_systemu_environmentalniho_managementu)

## **Seznam příloh**

Příloha A – Rozvaha společnosti ABC k 31. 12. 2010

Příloha B – Výkaz zisku a ztrát společnosti ABC k 31. 12. 2010

Příloha A – Rozvaha společnosti ABC

<p><b>Společnost: ABC s.r.o.</b></p> <p><b>ROZVAHA</b></p> <p><b>K 31. PROSINCI 2010</b></p>				
	<b>AKTIVA</b>	<b>Číslo řádku</b>	<b>Běžné účetní období tis. Kč</b>	<b>Minulé účetní období tis. Kč</b>
	<b>AKTIVA</b>	001	106 259	68 565
B.	Stálá aktiva	003	10 045	4 704
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004		
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	10 045	4 704
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	006		
B. IV.	Aktivní konsolidační rozdíl	007		
B. V.	Cenné papíry v ekvivalenci	008		
C.	Oběžná aktiva	009	95 770	63 158
C.I.	Zásoby	010	3 945	4 846
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	011		8
C.III.	Krátkodobé pohledávky	012	73 563	30 833
C.IV.	Finanční majetek	013	18 263	27 471
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	014	443	704
	<b>PASIVA</b>	001	106 259	68 565
A.	Vlastní kapitál	002	40 012	37 078
A. I.	Základní kapitál	003	127	127
A. II.	Kapitálové fondy	004		
A. III.	Fondy ze zisku	005	13	13
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	006	36 939	30 582
A.IV.1	Výsledek hospodaření minulých let	007	36 939	30 582
A.IV.2	Konsolidační rezervní fond	008		
A. V.	Výsledek hospodaření za účetní období	009	2 934	6 356
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	010	2 934	6 356
A. V. 2.	Podíl na hospodářském výsledku v ekvivalenci (+/-)	011		
B.	Cizí zdroje	012	66 246	31 488
B.I.	Rezervy	013	890	1 920
B.II.	Dlouhodobé závazky	014	670	417
B.III.	Krátkodobé závazky	015	64 687	29 151
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	016		
C.	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	017		

Příloha B – Výkaz zisku a ztrát společnosti ABC

<b>Společnost: ABC s.r.o.</b> <b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> <b>K 31. PROSINCI 2010</b>				
	POLOŽKA	Číslo řadku	Běžné účetní období tis. Kč	Minulé účetní období tis. Kč
	Tržby za prodej zboží	01		
	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže	03		
	Výroba	04	174 363	171 806
	Výrobní spotřeba	05	148 346	145 510
+	Přidaná hodnota	06	26 017	26 296
	Osobní náklady	07	20 504	18 215
	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	08	1 146	796
	Změna stavu provozních rezerv, opravných položek a časového rozlišení	09	22	70
	Ostatní provozní výnosy	10	72	152
	Ostatní provozní náklady	11	908	- 358
*	Provozní hospodářský výsledek	12	3 509	7 723
	Finanční výnosy	13	154	239
	Finanční náklady	14	30	32
*	Výsledek hospodaření z finančních operací	15	124	207
	Splatná daň z příjmů za běžnou činnost	16	430	1 524
	Odložená daň z příjmů za běžnou činnost	17	270	51
***	Hospodářský výsledek za účetní období	18	2 934	6 356

## **ABSTRAKT (CZ)**

GRIGAROVÁ, Jitka. *Obchodní plán firmy na základě aktivní marketingové činnosti*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 70 s., 2012

**Klíčová slova:** situační analýza, SWOT analýza, marketingový mix, finanční analýza, stavebnictví

Předmětem bakalářské práce *Obchodní plán firmy na základě aktivní marketingové činnosti* je zhodnocení současné situace společnosti a návrh obchodního plánu prostřednictvím jednotlivých prvků marketingového mixu. V úvodní části je společnost charakterizována, následuje situační analýza, která provede rozbor marketingové situace, analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy. V další kapitole je SWOT analýza zachycující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. V bakalářské práci je ze získaných dat zpracován návrh obchodního plánu, který je na závěr vyhodnocen. Cílem obchodního plánu je zavedení nového produktu.

## **ABSTRAKT (AJ)**

GRIGAROVÁ, Jitka. *Company business plan based on active marketing activities*. Baccalaureate work. Cheb: Faculty of economy ZČU in Plzeň, 70 p., 2012.

**Key words:** situation analysis, SWOT analysis, marketing mix, financial analysis, building industry

The subject of this thesis is the business plan and active marketing program of a company and assess the current situation of the company's business plan and proposal through the various elements of marketing mix.

The first part characterizes the company and is followed by situational analysis that will analyze the marketing situation with analysis of the internal and external business environment.

The next chapter is a SWOT analysis featuring the strengths, weaknesses, opportunities and threats for the company.

The derived data in the thesis were used in a draft business plan, which is then evaluated in the end of the thesis. The aim of the business plan is to introduce a new product.